

# 1977

## RAPPORT ANNUEL



**CANADIAN TIRE**  
CORPORATION, LIMITED



## Coup d'oeil sur 1977

(En milliers de dollars, sauf pour ce qui est des montants par action)

	1977	1976	Augmentation annuelle
Revenu brut d'exploitation . . . . .	<b>\$718,114</b>	\$683,684	5.0%
Revenu net . . . . .	<b>\$ 29,490</b>	\$ 28,920	2.0%
* Bénéfice par action . . . . .	<b>\$2.59</b>	\$2.57	0.8%
Dividendes . . . . .	<b>\$ 5,800</b>	\$ 5,175	12.1%
* Dividende par action . . . . .	<b>51 cents</b>	46 cents	10.9%
Fonds de roulement . . . . .	<b>\$143,383</b>	\$112,088	27.9%
Ratio du fonds de roulement . . . . .	<b>2.07</b>	1.85	
Dépense en immobilisations . . . . .	<b>\$ 53,847</b>	\$ 45,544	18.2%
Avoir des actionnaires . . . . .	<b>\$222,803</b>	\$194,813	14.4%
* Avoir des actionnaires par action . . . . .	<b>\$19.59</b>	\$17.32	13.1%

\* Actions de classe A et actions ordinaires groupées—fondées sur le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice (11,373,000 actions en 1977; 11,250,000 actions en 1976)

## Magasins à la fin de l'exercice

	1977	1976
Ontario	<b>178</b>	177
Québec	<b>71</b>	68
Nouvelle-Écosse	<b>19</b>	19
Nouveau-Brunswick	<b>13</b>	12
Manitoba	<b>9</b>	9
Saskatchewan	<b>9</b>	7
Terre-Neuve	<b>9</b>	6
Alberta	<b>4</b>	3
Ile-du Prince-Édouard	<b>2</b>	2
<b>Total</b>	<b>314</b>	303

## Table des matières

- 1** Administrateurs et dirigeants de la compagnie
- 2** Message aux actionnaires
- 4 à 7** Tour d'horizon des activités en fin d'exercice
- 8 et 9** États financiers consolidés
- 10 et 11** Notes accompagnant les états financiers consolidés
- 14 et 15** États financiers de Canadian Tire Acceptance Limited
- 16** Bilan comparatif de la dernière décennie

## Registraire et Agent de transfert

Compagnie du Trust National Ltée,  
Toronto, Montréal & Calgary

## Avocats

Blackwell, Law, Treadgold & Armstrong

## Banquiers

Banque de Commerce Canadienne Impériale  
La banque Toronto-Dominion  
Chicago City Bank and Trust Company

## Vérificateurs

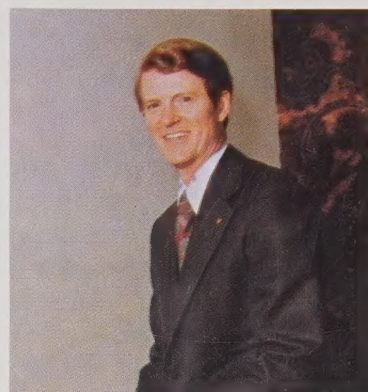
Deloitte, Haskins & Sells, Comptables agréés



## Conseil d'administration



*Sur les photos il manque:*  
**D. G. BILLES**, Administrateur  
Président, Performance Engineering,  
Thornhill, Canada



**A. E. BARRON**, Président  
du conseil  
Président, Canadian General  
Investments, Limited



**A. D. BILLES**, Président, Bilco Tire  
Limited, Toronto, Canada  
*Propriétaire d'un magasin associé  
Canadian Tire*



**A. J. BILLES**, Ex-président  
de la compagnie

**A. W. BILLES**, Président  
839 Yonge Main Store Limited,  
Toronto, Canada  
*Propriétaire d'un magasin associé  
Canadian Tire*



**D. E. BROWN**, Président  
Romay Automotive Limited,  
Ottawa, Canada  
*Propriétaire d'un magasin associé  
Canadian Tire*



**R. J. HOBBS**, Vice-président  
Président, Cantire Realty and  
Construction



**R. LAW**, C.R., Secrétaire et  
conseil général  
Associé, Blackwell, Law, Treadgold  
& Armstrong, Avocats



**J. D. MUNCASTER**, Président  
et chef de l'administration



**A. L. SHERRING**, C.A.,  
Dirigeant, Compagnie du Trust  
National Ltée, Toronto, Ontario

## Dirigeants de la compagnie

**A. E. BARRON**, Président du conseil  
**S. J. BOCHEN**, Vice-président, Personnel  
**W. R. DAWSON**, Vice-président,  
Etude du marché  
**P. B. EDMONSON**, Vice-président,  
Relations avec les marchands

**R. J. HOBBS**, Vice-président et  
Président, Cantire Realty and Construction  
**J. W. KRON**, Vice-président, Distribution  
**R. LAW**, Secrétaire et conseil général  
**A. B. MALCOLM**, Vice-président,  
Commercialisation des produits pétroliers

**J. D. MUNCASTER**, Président et  
chef de l'administration  
**F. Y. SASAKI**, Vice-président, Finances  
et Trésorier  
**C. D. SMITH**, Trésorier adjoint



# Rapport des administrateurs aux actionnaires

Comme nous l'avions signalé précédemment, le revenu net de la compagnie pour l'exercice terminé le 31 décembre 1977 s'est chiffré par \$29,490,000, soit \$2.59 par action, en comparaison de \$28,920,000 ou \$2.57 par action en 1976. Le revenu net englobe des profits extraordinaires de \$1,000,000 en 1977 (9 cents par action) et de \$369,000 en 1976 (3 cents par action), donnant lieu à un revenu net, compte non tenu du profit extraordinaire, de \$28,490,000 en 1977 (\$2.50 par action), par rapport à \$28,551,000 en 1976 (\$2.54 par action). Le revenu net de 1977 tient compte d'un crédit d'impôt de \$1,430,000 (13 cents par action) relatif aux stocks, prévu par les règlements entrés en vigueur à la fin de 1977.

Au cours des dernières années, le secteur de la consommation ouvrait la marche à l'activité économique canadienne et les dépenses des consommateurs, dans ce contexte, augmentaient à un rythme plus accéléré que l'ensemble de tous les secteurs de l'économie. Tel n'a toutefois pas été le cas en 1977. En raison du faible taux de croissance des revenus et de l'inflation persistante, les revenus réels se sont accrus à un rythme beaucoup plus lent. Même si certains aspects de la fiscalité canadienne sont susceptibles de hausser relativement le revenu disponible après déduction des impôts, il n'en reste pas moins que l'escalade du prix des aliments, du logement et de l'énergie a ralenti la croissance du revenu discrétionnaire. En outre de ce pouvoir d'achat amoindri, le manque de confiance des consommateurs attribuable aux taux élevés d'inflation et au chômage, le fléchissement du dollar canadien et les perspectives économiques moins que rassurantes influent sur le public et le rendent moins bien disposé à acheter.

En regard de ce sombre tableau, les ventes aux consommateurs des marchands associés Canadian Tire n'ont augmenté que de 10.3 pour cent, en comparaison de 19.6 pour cent au cours du précédent exercice. Pour établir un parallèle, signalons que le pourcentage d'augmentation des ventes des grands magasins est passé de 13.2 pour cent en 1976 à 6.6

pour cent en 1977. Par conséquent, malgré le ralentissement considérable des ventes au détail que nous avons connu au cours de la dernière année, un tel état de choses s'est révélé fréquent sur la scène canadienne des ventes au détail.

Durant l'exercice 1977, nous nous sommes concertés pour améliorer la rentabilité des magasins associés Canadian Tire et tous nos efforts ont été déployés dans ce sens. Non seulement le rendement d'exploitation s'est-il poursuivi avec dynamisme, mais la plupart de nos marchands associés ont obtenu des marges bénéficiaires brutes plus élevées tout en améliorant le coefficient de la rotation de leurs stocks. Les états financiers 1977 que nous avons reçus jusqu'ici de nos marchands associés dénotent une amélioration sensible de la rentabilité qui constitue une exigence fondamentale pour nous permettre d'attirer et de garder les personnes de qualité qui représentent la Canadian Tire auprès des consommateurs canadiens.

Dans le cadre de l'amélioration du coefficient de la rotation des stocks, les achats effectués à la compagnie par les marchands associés ont été restreints à des niveaux inférieurs à l'accroissement des ventes. De fait, les expéditions de marchandises aux magasins existants ont légèrement diminué en 1977 et l'augmentation globale de 2.7 pour cent des expéditions de marchandises correspond entièrement aux besoins d'approvisionnement des nouveaux établissements et de ceux des magasins relogés ailleurs. Les taux supérieurs de croissance du revenu dans le secteur des services, en particulier l'augmentation des ventes de la Cantire Products à des clients de l'extérieur, la progression considérable des ventes à crédit par le truchement de la Canadian Tire Acceptance, du même que les revenus de location plus élevés témoignant d'un investissement accru dans les magasins de détail ont donné lieu à une augmentation de 5 pour cent du revenu brut d'exploitation de la compagnie, lequel a atteint \$718,114,000.

Ce ralentissement dramatique du taux de croissance du revenu en regard de ce que nous avons connu au cours des exercices précédents a considérablement



**J. D. Muncaster**  
Président et chef  
de l'administration

grevé les coefficients d'exploitation d'une entreprise qui, depuis une bonne décennie, a élaboré des plans et des programmes conçus pour produire des taux de croissance plus élevés. Malgré le brusque revirement de la situation en 1977, nous nous estimons toutefois heureux que l'effet combiné des marges bénéficiaires brutes et des frais d'exploitation consolidés n'ait entraîné qu'une détérioration de 12/100% de notre ratio d'exploitation.

Les frais d'intérêt accrus reliés à notre programme de dépenses en immobilisations, tant en ce qui concerne les magasins de détail que l'expansion de nos installations de distribution, ont eu particulièrement de fâcheuses répercussions sur l'état du revenu. À la fin de l'exercice, les immobilisations nettes étaient de quelque \$40 millions supérieures à celles de la fin de





**Alex E. Barron**  
Président  
du conseil

1976. Bien que l'expansion de nos installations de distribution constitue un placement des plus rentables pour le futur, les bénéfices de 1977 ont été freinés par la majoration des coûts d'intérêt net qui se sont élevés à quelque \$5 millions; ce fait est en grande partie attribuable à l'accroissement de nos immobilisations, même si les niveaux élevés de stocks du début de l'exercice et l'augmentation des créances reliées à l'expansion soutenue de la Canadian Tire Acceptance ont également contribué à grossir les frais. Au cours de l'exercice, les dépenses en immobilisations ont atteint \$53.8 millions, en regard de \$45.5 millions lors du précédent exercice. Comme nous le signalons plus loin sous la rubrique intitulée "Tour d'horizon des activités", quelque \$36 millions ont été consacrés à la construction et à la rénovation de

magasins de détail ainsi qu'à l'acquisition de terrains en conséquence. De plus, une somme de presque \$14 millions a été employée à la phase III de la construction du centre de distribution de Mississauga qui sera parachevé vers la fin de 1978. Sur les conseils de nos vérificateurs, des taux d'amortissement révisés seront utilisés en 1978 pour donner un aperçu plus juste de la durée utile actuellement prévue des installations de Mississauga. Si ces taux avaient été appliqués en 1977, le revenu net aurait été accru de \$417,000.

Le dividende trimestriel payable le 1<sup>er</sup> juin 1978 a été déclaré à 14 cents par action; il s'agit là d'une augmentation par rapport au dividende de 13 cents par action déclaré pour le trimestre précédent.

En ce qui concerne la diminution des bénéfices avant impôt de la compagnie, la part des bénéfices versée aux employés s'est élevée à \$4,074,000, soit une baisse de 4.6 pour cent en regard de l'exercice précédent. Même s'il ne fait aucun doute que nos employés préfèrent recevoir chaque année des sommes plus importantes en vertu du régime de participation aux bénéfices, la nature même de l'intéressement exige que les attributions augmentent en fonction des bénéfices. Les employés et la direction déploient tous leurs efforts pour accroître les bénéfices et augmenter leur part future.

En raison de l'incertitude qui entoure les perspectives économiques à long et à moyen termes au Canada, la compagnie a réduit l'envergure du programme permanent de dépenses en immobilisations qu'elle avait antérieurement projeté. Cette modification porte sur les dimensions des magasins que nous nous proposons de construire cette année ainsi que sur l'ajournement des projets de construction d'autres établissements de détail, sauf pour ce qui est de l'Alberta où la construction de nouveaux magasins constitue une priorité. Compte tenu du parachèvement de la phase III du centre de distribution de Mississauga, les dépenses en immobilisations prévues pour 1978 seront inférieures à \$40 millions, comparativement aux \$53.8 millions qui

ont été investis au cours du dernier exercice. En 1978, nous continuerons de mettre principalement l'accent sur l'élaboration de nos "systèmes informatiques des années 1980". Cette série de systèmes intégrés de gestion décrits en page 12 du présent rapport annuel constituera, selon nos espérances les plus chères, une importante percée en matière de gestion intégrée, de transmission de données entre les marchands associés et le siège social, de même que sur le plan du rendement de l'exploitation. Certains de ces effets positifs commenceront à se faire sentir dès la fin de 1978. Notre principal objectif pour l'exercice en cours consiste à stimuler les ventes par l'intermédiaire des magasins déjà existants et ce, en dépit d'un revenu discrétionnaire amoindri et de la réserve manifestée par les consommateurs. Pour y parvenir, nous entendons insister fortement sur les prix hautement concurrentiels et la mise au point de programmes de promotion efficaces. À notre avis, la réduction des marges bénéficiaires brutes qui en découlera sera compensée par un contrôle rigoureux des coûts, l'effet favorable de l'augmentation du chiffre d'affaires sur les frais fixes et une baisse des coûts reliés au programme réduit de dépenses en immobilisations.

Au nom du conseil,

le 5 avril 1978

Président du conseil

Président et chef de l'administration



# Tour d'horizon des activités en fin d'exercice

En 1977, les dépenses en capital consacrées à l'expansion des services de distribution et de commercialisation de la Canadian Tire englobent respectivement des sommes de \$33.1 millions pour la construction de magasins et l'acquisition des terrains s'y rapportant, \$2.9 millions pour l'amélioration des installations de détail déjà existantes, \$13.8 millions pour l'expansion du centre de distribution de Mississauga qui est presque entièrement automatisé et, enfin, \$727,000 pour l'établissement d'un poste d'entretien de la flotte de transport de la compagnie, laquelle se compose de 600 véhicules.

À la fin de l'exercice, les immobilisations nettes de la compagnie s'établissaient à \$218.2 millions. Sa division immobilière, la Cantire Realty and Construction, se classe parmi les dix plus importantes compagnies immobilières publiques du Canada, en raison de l'ampleur des biens qu'elle gère.

Les capitaux engagés relativement à la construction et à la rénovation de magasins ont été les plus importants de toute l'histoire de la compagnie. La compagnie a en effet ouvert, au cours de l'exercice, 11 nouveaux magasins associés et elle en a relogé 26 autres dans des immeubles beaucoup plus vastes. Neuf installations de détail ont fait l'objet de travaux de rénovation plus ou moins importants et 14 immeubles destinés à abriter des magasins étaient en construction vers la fin de l'exercice.

## Au total, le nombre des magasins atteignait 314

Un astérisque (\*) indique les endroits, de l'ouest à l'est du pays, où des magasins ont été ouverts pour la première fois en 1977:

**Alberta:** Calgary Sud\*.

**Saskatchewan:** Moose Jaw\* et Regina Sud\*.

**Ontario:** Toronto (Finch et Weston Road)\*, Belleville, Dryden, Leamington, London Sud, Meaford, Niagara Falls, Port Credit, Port Hope, Renfrew, St. Catharines, Simcoe, Strathroy, Uxbridge, Windsor Sud et Woodbridge.

**Québec:** Aylmer\*, Rivière-du-Loup\*, Terrebonne\*, Cap-de-la-Madeleine, Ile Perrot, Joliette, Lac Mégantic, Lévis, Magog, Thetford Mines et Verdun.

**Nouveau-Brunswick:** Oromocto\*, Bathurst et Woodstock.

**Nouvelle-Écosse:** Glace Bay.

**Terre-Neuve:** Marystown\*, Port-aux-Basques\* et Stephenville\*.

## Le secteur automobile tient la vedette

Les 37 nouveaux magasins ouverts dans le courant de l'exercice ont tous été dotés d'un centre d'entretien de l'auto. Le nombre des baies de service varie de 3, en ce qui concerne le magasin de remplacement situé à Uxbridge, jusqu'à 27 baies pour ce qui est de notre nouvel établissement de Calgary Sud. Le centre d'entretien le plus favorisé sur ce plan est sûrement celui du 940 Yonge Street, à Toronto, avec ses 35 baies de service. Tous ces nouveaux centres sont pourvus d'un équipement d'essai automobile et électronique des plus perfectionnés.

Afin de mieux faire face à la concurrence et de permettre aux automobilistes de tirer le maximum de chaque dollar déboursé, la Canadian Tire prend sans cesse les mesures qui s'imposent et voit, notamment, à offrir des centres d'entretien plus vastes et mieux outillés, un choix plus ample de produits, des moyens de se procurer plus rapidement les pièces de rechange, des emballages plus attrayants et un meilleur approvisionnement des rayons à libre-service pour les menues pièces d'automobile. À partir des installations de Montréal et de Toronto, nos entrepôts de pièces d'automobile fabriquées par la Motomaster Limited exécutent les commandes de pièces et les expédient par des moyens de transport rapides. Ainsi, les entrepôts permettent à nos marchands associés d'avoir accès à l'un des plus vastes stocks de pièces d'automobile de toute l'Amérique du Nord.

## La division des produits pétroliers s'enrichit de quatre nouveaux points de vente

En dépit d'une concurrence extrêmement serrée, notre division de commercialisation des produits pétroliers a enregistré une hausse sensible de ses profits, au cours de l'exercice écoulé. Quatre nouveaux postes d'essence ont été inaugurés, dont deux au Québec et deux en Ontario, et une seule station a été fermée. Le nombre total des postes s'établissait à 61, à la fin de l'exercice. Le personnel de la division a conçu des pompes à essence d'un genre nouveau pour les postes à faible débit. Ces derniers peuvent en effet être agrandis ou déplacés, en fonction des changements qui se produisent sur le plan local. Ces postes transportables permettent de réaliser des économies considérables en matière d'investissement et offrent à la Canadian Tire une meilleure approche des nouveaux débouchés. La mise en oeuvre de notre programme de transformation

des installations de distribution d'essence en libres-services a été parachevée au cours de l'exercice; il ne reste donc plus que neuf stations traditionnelles pour desservir un secteur du marché laissé vacant par la transformation sur une grande échelle des stations-services en libres-services. Par ailleurs, tous les postes offrent de l'essence sans plomb et un programme de relance est actuellement mis en oeuvre pour fournir aux automobilistes de l'essence super sans plomb, dans tous les points de vente.

## Les ventes à crédit des marchands augmentent à vive allure

La Canadian Tire Acceptance Limited continue de prendre une rapide expansion et, en 1977, au-delà de 237,000 comptes d'achats sont venus s'ajouter aux autres. Le revenu net a augmenté de 63 pour cent, passant de \$803,000 en 1976 à plus de \$1.3 million en 1977. Par ailleurs, le revenu brut d'exploitation a marqué une hausse de 32 pour cent pour passer de \$14.7 millions à \$19.5 millions. Les activités de la compagnie de financement sont maintenant réunies sous un même toit, dans un immeuble tout neuf (voir en page 13) doté du matériel informatique et technique nécessaire pour faire face à l'augmentation sans cesse croissante des nouveaux comptes d'achats à crédit.

## Le dernier trimestre de l'exercice se révèle plus favorable à l'égard de la Cantire Products

En 1977, les bénéfices de la Cantire Products Limited, une filiale de la Canadian Tire qui s'occupe de réfection, accusent une légère diminution. Au début de l'exercice, la hausse des prix de revient des matériaux importés a contribué à réduire les bénéfices, mais la filiale en question a su reprendre pied au cours du dernier trimestre avec une plus grande demande de produits plus diversifiés, s'assurant ainsi une nouvelle part du marché. Les pièces d'automobile Cantire sont fournies à nos marchands associés et aux autres points de vente sur une base de reprise, en ce qui concerne les éléments réusinés de moteurs, de systèmes électriques, de carburateurs et de freins.

## L'agrandissement du centre de Mississauga est terminé

En terminant les travaux extérieurs de la phase III de la construction de nos installations de distribution en hauteur, Tantalus, la filiale de la Canadian Tire, dans le





On a plus que doublé la contenance du centre de Mississauga en lui ajoutant de nouvelles installations de stockage avec retrait automatique des marchandises

Depuis le parachèvement de la phase III de la construction, au centre de Mississauga, ces installations sont devenues les deuxièmes plus grandes du genre du monde occidental. On a terminé au cours de l'année le travail extérieur de construction du bâtiment de stockage en hauteur, en haut à gauche, et de la plus grande partie du bâtiment en bas, à gauche.



*En bas à droite.* Des râteliers de stockage s'élèvent à une hauteur de 92 pieds, soit 13 pieds de plus, dans le plus nouveau des trois bâtiments de stockage en hauteur. La machine automatique de rangement et de retrait du stock, au centre de la photo, est l'une des 28 du complexe de Mississauga. Les allées n'ont que 4½ pieds de largeur au lieu de 8 dans les entrepôts à rayonnage classique.

*En bas à gauche.* Les secteurs à faible hauteur, pour l'assemblage des marchandises, sont reliés aux secteurs de stockage et aux quais d'expédition par un réseau de convoyeurs et près de 1,000 chariots-remorques que déplace une chaîne de traction noyée dans le plancher.



## 37 nouveaux établissements de détail ouverts en 1977



domaine de la construction, a plus que doublé les installations réalisées lors des deux premières phases de la construction. Grâce à son volume total de 65 millions de pieds cubes, le centre fournit désormais un espace de stockage et de manutention équivalent à celui d'un entrepôt à rayonnage classique trois ou quatre fois plus grand.

L'équipement d'exploitation qui sera entièrement intégré à la fin de 1978 comprendra 28 machines automatisées pour l'entreposage et le retrait des marchandises, 51 empileuses à commande manuelle, un réseau de 8,000 pieds de convoyeurs pour palettes, un convoyeur pour paquets de 4,7000 pieds et près de 1,000 chariots à remorquer. C'est là une installation mécanique comme on n'en retrouve dans aucun autre centre de distribution.

Ayant résolu de demeurer à l'avant-garde des progrès technologiques dans le domaine de la distribution plutôt que de risquer de manquer de prévoyance, la Canadian Tire se retrouve maintenant aux commandes d'installations extrêmement bien équipées pour bien servir son réseau croissant de marchands associés, pendant de longues années à venir. Les nouvelles méthodes d'exploitation commandées par ordinateur permettent d'automatiser la programmation et le contrôle des commandes dans leur cheminement dans le centre, permettant ainsi d'accroître énormément la productivité.

Il faut en moyenne six minutes pour comptabiliser, remplir et livrer aux véhicules allant vers l'extérieur chaque commande. À toutes les six secondes, un chariot-remorque est livré à un camion. Il arrive souvent que les marchandises livrées par un fournisseur sont facturées et chargées sur un véhicule en partance, dans les quatre heures de leur arrivée. Les facteurs d'efficacité et d'économie de l'automatisation de la distribution se répercuteront sur les prix très concurrentiels que nos marchands associés pourront faire au public.

### **Les modifications en cours haussent les possibilités, avenue Sheppard**

Comme la livraison de marchandises au carton est désormais réservée au centre de distribution de Mississauga, nous pouvons nous attacher à parfaire la spécialisation de nos installations de l'avenue Sheppard pour l'exécution et l'expédition des commandes "à fortes exigences en main-d'oeuvre". Un système

*Photo du haut.* Le nouveau magasin d'Aylmer, l'un des 11 ouverts au Québec au cours de l'année.

*A gauche.* Un centre d'entretien de l'auto de Canadian Tire. Chacun des magasins construits au cours de l'année est doté de baies de service pour effectuer sur place le service et la pose des pièces.



## L'autonomie des installations s'est accrue au cours de l'année

d'approvisionnement par gravité, qui permet de gagner du temps, a été institué pour accroître l'efficacité de la manutention des petits lots et des articles de forme irrégulière. Des chariots élévateurs à fourche accumulent les marchandises sur une aire d'attente à la mezzanine, au-dessus de l'allée où se fait l'exécution des commandes. Par la suite, on dépose un à un les cartons dans des couloirs à circulation par gravité, pour l'exécution des commandes. Les préposés à l'exécution des commandes ont donc accès à un grand nombre de produits à quelques pas de leur poste, en plus de pouvoir compter sur une réserve importante dans les couloirs d'approvisionnement pour éliminer sans retard les pénuries.

### Nouvel atelier pour camions, à la division des transports

Depuis l'époque où les fondateurs de la compagnie, les frères Alfred J. et John W. Billes, mélangeaient eux-mêmes leur propre marque d'antigel maison, en 1922, la compagnie a eu tendance à fournir elle-même tous les produits et tous les services internes possibles, pour éviter de faire appel aux fournisseurs de l'extérieur, chaque fois qu'elle pouvait le faire pratiquement. Cette propension à l'autosuffisance nous a permis de créer, avec le temps, nos propres installations de distribution, de conditionnement et d'étalage, une flotte de camions de transport, une usine de réfection d'éléments de voitures, une entreprise de crédit à la consommation, des divisions de l'immeuble et de la construction, et plusieurs autres exploitations internes de moindre envergure, allant de notre imprimerie à notre propre centre d'informatique. Conformément à la tradition établie par les fondateurs, notre division des transports a ouvert un nouvel atelier d'entretien et de réparation pour notre flotte de 100 tracteurs routiers et de 481 remorques. La plus grande partie de cette installation de 37,000 pieds carrés est consacrée à 19 baies de service pour les camions. En plus de comprendre les installations nécessaires pour les travaux courants d'entretien et de lubrification, le garage central de Toronto comporte un atelier de carrosserie, une cabine à peinture, une baie de lavage automatique en couloir et des bureaux pour le personnel du service des transports.

### Autonomie accrue de nos services

Lorsque les prix de revient le justifient, la compagnie n'hésite pas à acquérir tout nouvel équipement nécessaire pour parfaire l'application de son concept de "commercialisation totale" pour lequel elle est reconnue. Au cours de 1977, nous avons acquis et mis en place une installation de photocomposition pour la composition typographique de notre publicité au détail et de nos circulaires de promotion, de notre matériel d'étalage et divers articles de communication au sein de l'entreprise, y compris ce rapport annuel aux actionnaires. On a aussi installé à notre siège



La pièce pour peindre et sécher les camions, au nouvel atelier d'entretien des camions de 37,000 pieds carrés de Canadian Tire, à Toronto.

*En bas à gauche.* On a mis en place une installation de photocomposition typographique, au siège social, au cours de l'année.

*En bas à droite.* Les machines de reproduction des microfiches traitent sur film 150,000 fiches par mois pour comprimer le prix de revient et les délais de livraison des fiches aux marchands associés.



social à Toronto deux machines de reproduction de microfiches pour compenser l'augmentation des prix de notre fournisseur de l'extérieur, et pour être en mesure d'offrir les microfiches à nos marchands associés au meilleur compte possible. Ces machines condensent sur film les données quant aux produits et aux prix pour faciliter la consultation rapide. Le centre de distribution de l'avenue Sheppard a ajouté à son équipement plusieurs machines de conditionnement très rapides pour le conditionnement



préalable à demande de divers articles de quincaillerie et la division du conditionnement est maintenant équipée pour fabriquer la plupart des contenants d'étalage et de protection. On prolonge cette année le programme efficace avec nos marchands associés de langue française et leur personnel, avec nos actionnaires et avec toute la population francophone, de tous les coins du pays, en publiant pour la première fois cette édition bilingue du rapport annuel 1977.



# État consolidé du revenu et des bénéfices non répartis

de l'exercice terminé le 31 décembre 1977 (avec les chiffres de 1976 pour fin de comparaison)

	(En milliers de dollars)	
	1977	1976
<b>REVENU BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>\$718,114</b>	<b>\$683,684</b>
<b>FRAIS D'EXPLOITATION:</b>		
Coût des marchandises vendues et tous les frais, à l'exception des postes ci-après	636,612	605,271
Amortissement	11,774	11,039
Régimes de participation différée aux bénéfices et d'options d'achat d'actions des employés	4,074	4,270
Intérêt:		
Dette à long terme	10,533	7,634
Dette à moyen terme de la Canadian Tire Acceptance	2,033	1,717
Financement à court terme:		
Canadian Tire Acceptance Limited	2,701	2,174
Divers	1,782	663
Total des frais d'exploitation	669,509	632,768
	48,605	50,916
Revenu d'intérêt (note 5)	3,635	3,782
<b>REVENU AVANT IMPÔTS SUR LE REVENU</b>	<b>52,240</b>	<b>54,698</b>
Provision pour impôts sur le revenu:		
Courants	22,334	26,626
Reportés	1,416	(479)
Total de la provision pour impôts sur le revenu	23,750	26,147
Revenu, compte non tenu du profit extraordinaire	28,490	28,551
Gain réalisé sur la disposition de biens (moins impôts sur le revenu s'y rapportant: \$31 en 1977; \$57 en 1976)	1,000	369
<b>REVENU NET DE L'EXERCICE</b>	<b>29,490</b>	<b>28,920</b>
<b>BÉNÉFICES NON RÉPARTIS AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	<b>149,885</b>	<b>126,140</b>
	<b>179,375</b>	<b>155,060</b>
<b>DÉDUIRE:</b>		
Dividendes versés:		
Actions de classe A	4,040	3,588
Actions ordinaires	1,760	1,587
	5,800	5,175
<b>BÉNÉFICES NON RÉPARTIS À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>\$173,575</b>	<b>\$149,885</b>
Bénéfices par action, compte non tenu du profit extraordinaire	\$2.50	\$2.54
Bénéfices par action, relativement au gain réalisé sur la disposition de biens	.09	.03
<b>BÉNÉFICES PAR ACTION</b>	<b>\$2.59</b>	<b>\$2.57</b>

# État consolidé de l'évolution de la situation financière

de l'exercice terminé le 31 décembre 1977 (avec les chiffres de 1976 pour fin de comparaison)

	(En milliers de dollars)	
	1977	1976
<b>PROVENANCE DU FONDS DE ROULEMENT:</b>		
De l'exploitation:		
Revenu, compte non tenu du profit extraordinaire	\$ 28,490	\$ 28,551
Postes n'influant pas sur le fonds de roulement:		
Amortissement	11,774	11,039
Amortissement de l'escompte sur débentures et des frais d'émission	74	65
Amortissement de l'achalandage	151	151
Impôts sur le revenu reportés	1,416	(479)
Provenant de l'exploitation	41,905	39,327
Émission de billets à ordre à moyen terme	5,000	—
Émission de débentures à fonds d'amortissement (note 2)	39,701	—
Émission d'actions de classe A	4,300	7,578
(Diminution) Augmentation des emprunts hypothécaires et des billets à payer	(2,636)	5,480
Disposition d'immobilisations	2,398	1,596
(Augmentation) Diminution de la tranche à long terme des débentures à intérêt conditionnel	(3)	1,622
Total	90,665	55,603
<b>UTILISATION DU FONDS DE ROULEMENT:</b>		
Acquisition d'immobilisations:		
Terrains	3,593	14,787
Immeubles	40,689	23,798
Agencement et matériel	6,535	4,919
Équipement automobile	216	824
Améliorations locatives	2,814	1,216
	53,847	45,544
Acquisition d'une filiale	—	660
(Diminution) Augmentation des prêts hypothécaires	(777)	1,343
Rachat de débentures à fonds d'amortissement, série A	500	500
Dividendes versés:		
Actions de classe A	4,040	3,588
Actions ordinaires	1,760	1,587
Total	59,370	53,222
<b>Augmentation du fonds de roulement de l'exercice</b>	<b>31,295</b>	<b>2,381</b>
<b>Fonds de roulement au début de l'exercice</b>	<b>112,088</b>	<b>109,707</b>
<b>FONDS DE ROULEMENT À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>\$143,383</b>	<b>\$112,088</b>

Les notes qui accompagnent les états financiers, en page 10 et 11, en font partie intégrante.



# Bilan consolidé

AU 31 DÉCEMBRE 1977 (avec les chiffres de 1976 pour fin de comparaison)

## ACTIF

(En milliers de dollars)

### ACTIF À COURT TERME:

	1977	1976
Encaisse et placements à court terme—au coût, lequel coût se rapproche de la valeur du marché . . .	\$ 33,092	\$ 4,018
Sommes et prêts à recevoir . . . . .	82,394	72,171
Stocks . . . . .	73,721	99,666
Impôts sur le revenu à recouvrer . . . . .	3,384	—
Déventures à intérêt conditionnel des marchands associés Canadian Tire—montants échéant en deçà d'un an . . . . .	1,095	1,416
	<u>193,686</u>	<u>177,271</u>
Canadian Tire Acceptance Limited:		
Créances relatives aux comptes d'achats à crédit . . . . .	83,946	66,161
Divers . . . . .	262	294
Total de l'actif à court terme . . . . .	<u>277,894</u>	<u>243,726</u>

### PLACEMENTS:

Déventures à intérêt conditionnel des marchands associés Canadian Tire—moins montants échéant en deçà d'un an — au coût . . . . .	<u>1,014</u>	<u>1,011</u>
---	--------------	--------------

### IMMOBILISATIONS:

Terrains . . . . .	52,085	48,950
Immeubles . . . . .	174,547	135,111
Agencement et matériel . . . . .	34,740	28,275
Équipement automobile . . . . .	6,223	6,055
Améliorations locatives . . . . .	9,772	7,105
	<u>277,367</u>	<u>225,496</u>
Moins amortissement accumulé . . . . .	59,158	47,962
Immobilisations nettes . . . . .	<u>218,209</u>	<u>177,534</u>

### AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF:

Prêts hypothécaires . . . . .	1,957	2,734
Achalandage . . . . .	757	909
Escompte sur déventures et frais d'émission . . . . .	1,312	1,086
Total des autres éléments d'actif . . . . .	<u>4,026</u>	<u>4,729</u>
<b>TOTAL . . . . .</b>	<b><u>\$501,143</u></b>	<b><u>\$427,000</u></b>

## PASSIF ET AVOIR DES ACTIONNAIRES

(En milliers de dollars)

1977 1976

### PASSIF À COURT TERME:

Sommes à payer . . . . .	\$ 43,626	\$ 50,950
Frais courus et coupons en circulation . . . . .	38,836	36,691
Impôts sur le revenu exigibles . . . . .	—	2,284
Emprunts à rembourser aux administrateurs et aux actionnaires . . . . .	1,605	1,623
Tranche exigible de la dette à long terme . . . . .	3,056	1,386
	<u>87,123</u>	<u>92,934</u>
Canadian Tire Acceptance Limited:		
Dette bancaire . . . . .	205	—
Billets à ordre à court terme . . . . .	39,931	32,215
Sommes à payer . . . . .	6,870	6,155
Impôts sur le revenu exigibles . . . . .	382	334
Total du passif à court terme . . . . .	<u>134,511</u>	<u>131,638</u>

### DETTE À LONG TERME (note 2):

Billets à ordre à moyen terme de la Canadian Tire Acceptance Limited . . . . .	22,500	17,500
Tranche exigible de la dette à long terme . . . . .	5,817	8,453
Déventures à fonds d'amortissement . . . . .	114,000	74,500
Total de la dette à long terme . . . . .	<u>142,317</u>	<u>100,453</u>

<b>IMPÔTS SUR LE REVENU REPORTÉS . . . . .</b>	<b><u>1,512</u></b>	<b><u>96</u></b>
--	---------------------	------------------

### AVOIR DES ACTIONNAIRES:

Capital-actions (note 3):		
Autorisé:		
15,000,000 actions de classe A sans droit de vote, sans valeur au pair		
3,450,300 actions ordinaires, sans valeur au pair		
Émis et entièrement libéré:		
7,963,003 actions de classe A (7,853,335 actions en 1976) . . . . .	48,336	44,036
3,450,000 actions ordinaires . . . . .	892	892
	<u>49,228</u>	<u>44,928</u>
Bénéfices non répartis . . . . .	173,575	149,885
Total de l'avoir des actionnaires . . . . .	<u>222,803</u>	<u>194,813</u>
<b>TOTAL . . . . .</b>	<b><u>\$501,143</u></b>	<b><u>\$427,000</u></b>



# Notes accompagnant les états financiers consolidés

## 1 Principales conventions comptables

### Principe de consolidation:

Les états financiers consolidés regroupent les comptes de Canadian Tire Corporation, Limited et ses filiales, lesquelles sont toutes en propriété exclusive.

### Stocks:

Les stocks sont évalués au moindre du coût ou de la valeur de réalisation nette estimative moins une marge bénéficiaire normale, le coût étant essentiellement déterminé selon la méthode de l'épuisement successif (FIFO).

### Immobilisations:

Les immobilisations sont inscrites au coût. L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement décroissant à des taux annuels divers (immeubles - 5% et 10%; agencement et matériel - 20%; équipement automobile et matériel informatique - 30%). L'amortissement des améliorations locatives est calculé selon la méthode de l'amortissement constant échelonné sur la durée des baux y afférents. En ce qui concerne tous les magasins de détail ouverts dans le courant de l'exercice ou en construction à la fin de celui-ci, l'amortissement est calculé en fonction de la durée totale de l'exercice. L'amortissement des principaux entrepôts est calculé à compter du mois où les installations commencent à être utilisées. Les frais d'expansion interne, l'intérêt et les taxes foncières se rapportant à la construction en cours ainsi qu'aux terrains destinés à la mise en valeur sont inclus dans les dépenses au fur et à mesure qu'ils sont engagés.

### Achalandage:

L'achalandage découlant de l'acquisition d'une filiale est comptabilisé au coût, moins l'amortissement accumulé calculé selon la méthode de l'amortissement constant sur une période de sept ans.

### Escompte sur débetures et frais d'émission:

L'escompte sur débetures et les frais d'émission sont amortis selon la méthode de l'amortissement constant sur la durée des débetures.

### Impôts sur le revenu:

La compagnie comptabilise les impôts sur le revenu selon la méthode du report d'impôts fixe, en vertu de laquelle on pourvoit aux impôts sur le revenu au cours de l'exercice où les opérations influent sur le revenu net, peu importe le moment où elles sont comptabilisées aux fins de l'impôt.

### Bénéfices par action:

Les bénéfices par action sont calculés en fonction du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

## 2 Dette à long terme

La dette à long terme s'établit comme suit:

	1977	1976
(En milliers de dollars)		
Billets à ordre à moyen terme de la Canadian Tire Acceptance Limited:		
9%, échéant le 17 février 1980 . . . . .	\$ 5,000	\$ 5,000
9½%, échéant le 4 avril 1980 . . . . .	5,000	5,000
10½%, échéant le 16 décembre 1980 . . . . .	7,500	7,500
9%, échéant le 15 avril 1982 . . . . .	5,000	—
	<u>22,500</u>	<u>17,500</u>
Emprunts hypothécaires et billets exigibles, moins montants échéant en deçà d'un an . . . . .	<u>5,817</u>	<u>8,453</u>
Débetures à fonds d'amortissement (non garanties):		
8½%, série A, échéant le 1 <sup>er</sup> juin 1991 . . . . .	14,000	14,500
9¼%, série B, échéant le 15 juillet 1994 . . . . .	30,000	30,000
10¼%, série C, échéant le 15 août 1995 . . . . .	30,000	30,000
10%, série D, échéant le 15 août 1997 . . . . .	40,000	—
	<u>114,000</u>	<u>74,500</u>
Total de la dette à long terme . . . . .	<u>\$142,317</u>	<u>\$100,453</u>

### Emprunts hypothécaires et billets exigibles:

Les emprunts hypothécaires et les billets exigibles ont été pris en charge lors de l'acquisition de 24 propriétés foncières. Ces éléments de passif viennent à échéance à des dates différentes, de 1977 à 1999, et portent intérêt à des taux divers atteignant jusqu'à 10½%.

### Débetures à fonds d'amortissement:

Au cours de l'exercice, la compagnie a émis des débetures 10% à fonds d'amortissement, série D, échéant le 15 août 1997, dont la somme en capital s'établit à \$40,000,000, moins la commission et les autres frais d'émission.

Les débetures à fonds d'amortissement sont rachetables, en tout ou en partie, à des taux de prime variés qui vont en diminuant chaque année, sauf que les débetures, série D, ne peuvent être rachetées avant le 15 février 1978.

En vertu des actes de fiducie, un fonds d'amortissement doit être constitué pour le rachat des sommes en capital de chaque série, au moyen de versements annuels au cours de certaines années pendant lesquelles les débetures à fonds d'amortissement sont en circulation.

Séries	Versements annuels	Périodes de rachat
A	\$ 500,000	1978 - 1991
B	1,500,000	1979 - 1993
C	1,200,000	1981 - 1994
D	2,000,000	1983 - 1997

En outre des exigences statutaires relatives au fonds d'amortissement, la compagnie peut se prévaloir annuellement du droit non cumulatif d'effectuer des versements facultatifs suffisants au fonds d'amortissement durant la période de rachat, en vue du rachat de débetures supplémentaires, série A, d'une somme en capital n'excédant pas \$250,000 ainsi que de débetures supplémentaires, série C, d'une somme en capital ne dépassant pas \$300,000.

Les actes de fiducie imposent certaines restrictions à la compagnie. Au 31 décembre 1977, toutes les conditions stipulées dans les actes de fiducie avaient été remplies.

### Exigences relatives au remboursement:

Les échéances annuelles ainsi que les exigences statutaires relatives au fonds d'amortissement, en ce qui concerne la dette à long terme, s'établissent comme suit pour les cinq prochains exercices:

1978 . . . . .	\$ 3,056,000
1979 . . . . .	2,678,000
1980 . . . . .	20,657,000
1981 . . . . .	4,597,000
1982 . . . . .	8,784,000



### 3 Capital-actions

#### *Émission des actions de classe A:*

Au cours de 1977, la compagnie a émis contre espèces 109,668 actions de classe A, dont la somme totale s'élève à \$4,300,000. Toutes ces actions ont été émises conformément aux conditions énoncées ci-après:

#### *Conditions rattachées aux actions de classe A:*

Les conditions rattachées aux actions de classe A interdisent l'émission d'actions de classe A, à moins que:

- (a) ces actions ne soient émises à l'intention ou au bénéfice des employés de la compagnie, des employés d'une quelconque filiale, des marchands associés autorisés ou des employés des marchands associés autorisés, conformément à un programme ou un régime déjà existant au moment d'une telle émission; ou
- (b) une autorisation des détenteurs d'actions de classe A ne soit préalablement obtenue.

Les détenteurs d'actions de classe A bénéficient du droit de toucher un dividende prioritaire, cumulatif et annuel de 4 cents par action; de plus, ces actionnaires ont le droit, après le paiement d'un dividende analogue sur chacune des actions ordinaires, de participer au prorata aux autres dividendes déclarés et versés au cours de chaque exercice.

#### *Options d'achat d'actions:*

En vertu d'un accord portant sur les options d'achat d'actions, certains des principaux dirigeants de la compagnie se sont vus octroyer des options d'achat d'actions de classe A de la compagnie. Ces options peuvent être levées à n'importe quel moment au cours d'une période de dix ans, à compter de la date d'octroi, comme on l'indique ci-après:

Date d'octroi	Date d'expiration	Prix	Nombre d'actions
le 27 février 1970	le 28 février 1980	\$20.287	14,178
le 26 février 1971	le 26 février 1981	24.975	20,557
le 29 février 1972	le 28 février 1982	35.325	18,965
le 28 février 1973	le 28 février 1983	54.900	17,656
le 28 février 1974	le 28 février 1984	40.950	20,050
le 2 janvier 1975	le 2 janvier 1985	34.537	46,479
le 2 janvier 1976	le 2 janvier 1986	41.175	38,005
le 3 janvier 1977	le 3 janvier 1987	38.475	31,925
			<u>207,815</u>

La levée de ces options d'achat d'actions n'aurait pas de répercussion importante sur les bénéfices par action mentionnés dans le présent rapport.

### 4 Rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants

En ce qui concerne l'exercice terminé le 31 décembre 1977, la rémunération globale versée ou à verser directement aux administrateurs et aux principaux dirigeants de la compagnie, en tant que groupe, s'est élevée à \$949,000 (\$995,000 en 1976, composés en partie des sommes conformes à un accord portant sur l'achat d'actions qui, compte tenu d'une provision pour impôts sur le revenu des particuliers, prévoyait dans l'ensemble des sommes suffisantes pour payer le prix de la souscription, soit \$137,000, relativement à 3,212 actions de classe A de la compagnie, à \$42.75 l'action). De plus, conformément à l'accord portant sur les options d'achat d'actions, des options pour l'achat de 31,925 actions de classe A de la compagnie, à raison de \$38.475 l'action, ont été octroyées en 1976 à certains des principaux dirigeants directement chargés de la gestion de la compagnie. Aucune action n'a été émise et aucune option n'a été octroyée en vertu des accords susmentionnés, relativement à l'exercice financier terminé le 31 décembre 1977. De plus, toujours en ce qui concerne l'exercice terminé le 31 décembre 1977, la compagnie a versé une somme globale de \$37,000 aux fiduciaires du régime de participation différée aux bénéfices de Canadian Tire, pour le compte des principaux dirigeants.

### 5 Revenu d'intérêt

La provenance du revenu d'intérêt s'établit comme suit:

	1977	1976
Avances		
aux marchands associés . .	\$2,575,000	\$2,364,000
Placements à court terme . . .	660,000	1,097,000
Hypothèques . . . . .	285,000	254,000
Divers. . . . .	115,000	67,000
	<u>\$3,635,000</u>	<u>\$3,782,000</u>

L'intérêt gagné sur les créances relatives aux comptes d'achats à crédit de la Canadian Tire Acceptance Limited est inclus dans le revenu brut d'exploitation présenté dans l'état consolidé du revenu et des bénéfices non répartis.

### 6 Baux

Au 31 décembre 1977, la compagnie s'était engagée à verser des loyers annuels minima (exception faite des taxes, de l'assurance et des autres frais d'occupation) relativement à des immeubles loués en vertu de 71 baux, qui prendront fin entre 1978 et 2002. En vertu des ententes de sous-location, la majorité de ces immeubles produisent un revenu.

Les loyers annuels minima à verser au cours des cinq prochains exercices s'établissent comme suit:

Année	Loyers annuels minima
1978. . . . .	\$4,078,000
1979. . . . .	\$4,050,000
1980. . . . .	\$3,740,000
1981. . . . .	\$3,671,000
1982. . . . .	\$3,566,000

### 7 Engagements

Au 31 décembre 1977, la compagnie avait contracté des engagements de \$6,029,000, relativement à l'acquisition de biens immobiliers et à l'expansion des magasins de détail.

### 8 Loi anti-inflation

La compagnie est assujettie à la Loi anti-inflation adoptée par le Gouvernement canadien, laquelle loi prévoit la restriction des marges bénéficiaires, des prix, de la rémunération versée aux employés et des dividendes. La compagnie a passé ses activités en revue d'une façon continue et, de l'avis de la direction, la compagnie s'est conformée à l'esprit de la Loi.





# Rapport des vérificateurs aux actionnaires

(Suite de la page 7)

## La conception des systèmes informatiques des années 1980 va bon train

Tout au long de 1977, le personnel de notre système intégré de gestion (MIS) a poursuivi ses travaux de conception et de mise au point des systèmes informatiques des années 1980, soit une série de systèmes qui viendront remplacer entièrement ceux qui sont actuellement en usage. Les nouveaux systèmes, une fois qu'ils seront intégrés, devraient placer la Canadian Tire et ses marchands associés au premier plan de la technologie informatique, en matière de systèmes intégrés de gestion en direct. Notre fichier central et notre réseau de transmission en direct donnera de toutes nouvelles dimensions aux systèmes et ouvrira à la direction d'autres voies d'accès à des renseignements précieux, en ce qui concerne les analyses opportunes souvent dispendieuses ainsi que le contrôle du rendement dans presque toutes les sphères d'activité de notre entreprise. Grâce à la mise en place en 1977 d'une unité centrale IBM supplémentaire, la puissance de notre unité 370-158 a été accrue d'environ 50 pour cent. La mémoire de notre nouvelle unité centrale ainsi que l'équipement de stockage des données permettront l'élaboration de systèmes informatiques assurant la poursuite ininterrompue du traitement de l'information au jour le jour. Dans le cadre du système intégré de gestion, un "programme d'appui aux marchands associés" a été mis sur pied, entraînant la création de deux nouveaux services, soit le Service des systèmes de contrôle des stocks d'articles de détail par inventaire manuel et le Service d'élaboration des systèmes destinés aux points de vente. Ces deux services travailleront de concert avec les marchands associés afin de les aider à mettre en place des systèmes de contrôle des stocks plus efficaces dans leurs établissements. L'équipe chargée des points de vente doit également travailler en collaboration avec les fabricants de matériel informatique afin de concevoir des systèmes automatisés qui sont économiquement viables pour les magasins Canadian Tire de toute envergure. Ces systèmes, de même que le matériel, font actuellement l'objet d'essais et de mises au point. Les systèmes destinés aux points de vente permettront à chaque établissement de disposer de son propre système de contrôle des stocks par ordinateur et lui fourniront la possibilité de transmettre un plus grand nombre de données au siège social de Toronto. La mise en oeuvre de notre programme d'appui aux marchands associés relié au système intégré de gestion nous aidera à mieux servir encore nos clients et à mettre à leur disposition de plus grandes quantités de marchandises. De plus, la compagnie sera à même de transmettre aux marchands associés une information plus à jour, de façon continue.

## DELOITTE, HASKINS & SELLS

Offices across Canada and associated firms throughout the world Chartered Accountants

3200 ROYAL TRUST TOWER, P.O. BOX 283,  
TORONTO-DOMINION CENTRE, TORONTO, ONTARIO M5K 1K4 416-863-1315

Aux actionnaires de

Canadian Tire Corporation, Limited

Canadian Tire Acceptance Limited

Nous avons vérifié le bilan consolidé de Canadian Tire Corporation, Limited au 31 décembre 1977 ainsi que les états consolidés du revenu et des bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date (voir pages 8 et 9). Nous avons également vérifié le bilan de Canadian Tire Acceptance Limited au 31 décembre 1977 ainsi que les états du revenu et des bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date (voir pages 14 et 15). Nos vérifications ont été effectuées conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et ont comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, ces états financiers présentent fidèlement a) la situation financière consolidée de Canadian Tire Corporation, Limited au 31 décembre 1977 ainsi que les résultats consolidés de son exploitation et l'évolution de sa situation financière consolidée pour l'exercice terminé à cette date, et b) la situation financière de Canadian Tire Acceptance Limited au 31 décembre 1977 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date, le tout selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

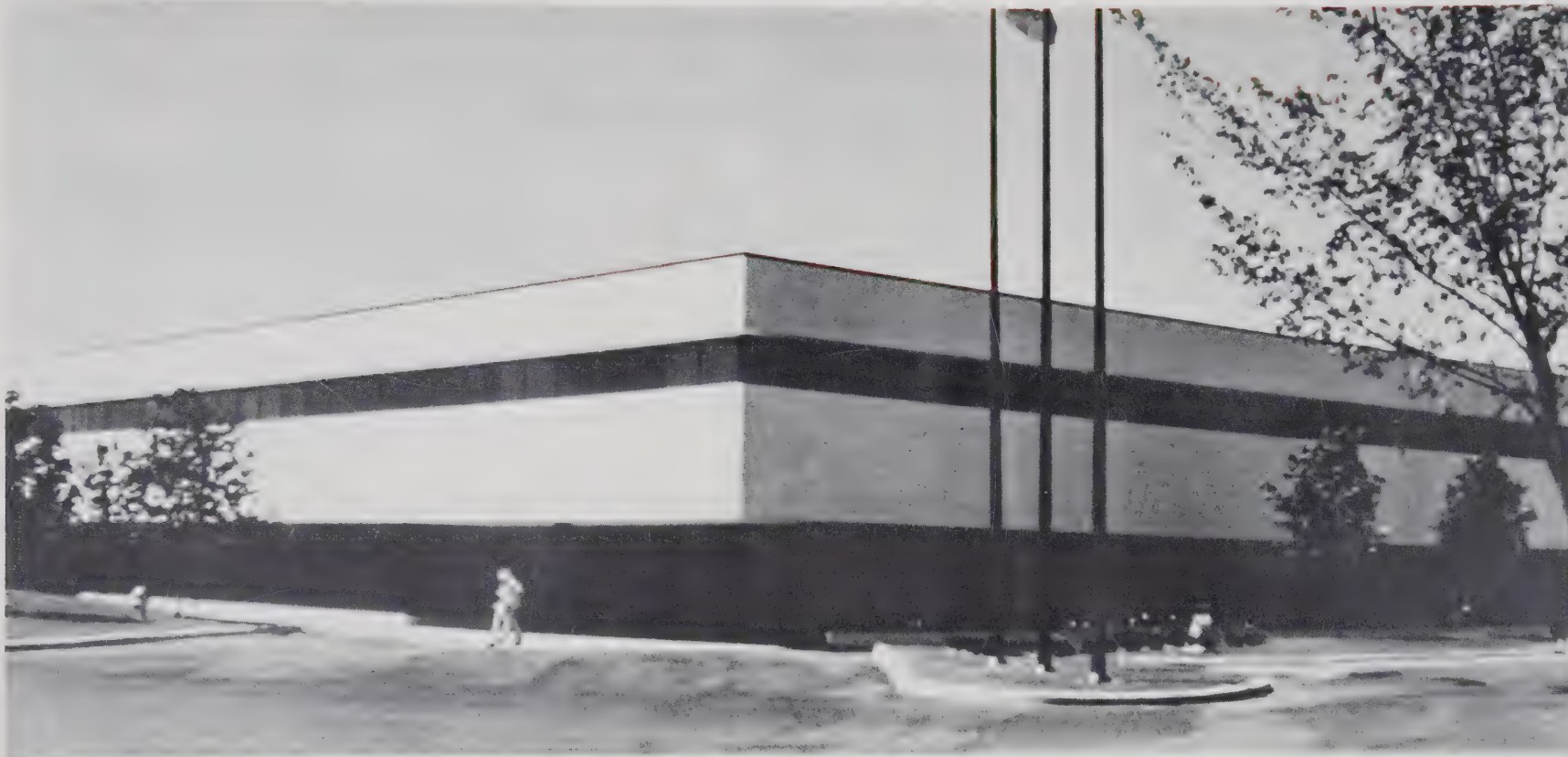
*Deloitte, Haskins & Sells*

le 5 avril 1978.

Vérificateurs



# CANADIAN TIRE ACCEPTANCE LIMITED



Nouveau siège social de  
Canadian Tire Acceptance Limited  
à Welland, Ontario, terminé pour  
l'emménagement en avril 1977.

## Conseil d'administration

A. E. BARRON  
R. J. HOBBS  
R. LAW  
J. D. MUNCASTER  
B. R. WILSON

## Dirigeants

V. P. ALOIAN, Vice-président, Services d'informatique  
P. M. J. d'ANTONIO, Vice-président, Opérations commerciales et de détail  
P. C. DURNFORD, Vice-président et directeur général  
R. J. HOBBS, Vice-président  
R. LAW, Secrétaire

A. J. MANTLER, Adjoint au vice-président et analyste financier  
L. M. MORRISON, Adjoint au président et contrôleur  
J. D. MUNCASTER, Vice-président  
F. Y. SASAKI, Trésorier  
S. S. SHIRLEY, Vice-président, Ventes  
B. R. WILSON, Président



## État du revenu et des bénéfices non répartis

de l'exercice terminé le 31 décembre 1977 (avec les chiffres de 1976 pour fin de comparaison)

	1977	1976
<b>REVENU BRUT D'EXPLOITATION</b> . . . . .	<b>\$19,565,109</b>	<b>\$14,758,300</b>
<b>FRAIS D'EXPLOITATION:</b>		
Intérêt sur emprunts:		
Dette à court terme . . . . .	2,700,734	2,173,880
Dette à moyen terme . . . . .	2,033,047	1,716,578
Provision pour pertes de crédit . . . . .	5,388,467	4,332,807
Divers . . . . .	6,924,278	4,993,744
Total des frais d'exploitation . . . . .	<b>17,046,526</b>	<b>13,217,009</b>
<b>REVENU AVANT IMPÔTS SUR LE REVENU</b> . . . . .	<b>2,518,583</b>	<b>1,541,291</b>
Provision pour impôts sur le revenu . . . . .	1,209,428	738,356
<b>REVENU NET DE L'EXERCICE</b> . . . . .	<b>1,309,155</b>	<b>802,935</b>
 Bénéfices non répartis au début de l'exercice . . . . .	 2,595,999	 1,793,064
<b>BÉNÉFICES NON RÉPARTIS À LA FIN DE L'EXERCICE</b> \$	<b>3,905,154</b>	<b>\$ 2,595,999</b>

## État de l'évolution de la situation financière

de l'exercice terminé le 31 décembre 1977 (avec les chiffres de 1976 pour fin de comparaison)

	1977	1976
<b>PROVENANCE DU FONDS DE ROULEMENT:</b>		
De l'exploitation:		
Revenu net de l'exercice . . . . .	\$ 1,309,155	\$ 802,935
Postes n'influant pas sur le fonds de roulement:		
Amortissement . . . . .	203,227	139,115
Provenant de l'exploitation . . . . .	<b>1,512,382</b>	<b>942,050</b>
Émission de billets à ordre à moyen terme . . . . .	5,000,000	—
Émission d'actions privilégiées . . . . .	3,000,000	2,600,000
Total . . . . .	<b>9,512,382</b>	<b>3,542,050</b>
 <b>UTILISATION DU FONDS DE ROULEMENT:</b>		
Accroissement des immobilisations . . . . .	<b>569,983</b>	<b>353,162</b>
 <b>Augmentation du fonds de roulement pour l'exercice</b>	<b>8,942,399</b>	<b>3,188,888</b>
Fonds de roulement au début de l'exercice . . . . .	<b>27,318,645</b>	<b>24,129,757</b>
<b>FONDS DE ROULEMENT À LA FIN DE L'EXERCICE</b> . . .	<b>\$36,261,044</b>	<b>\$27,318,645</b>

*Les notes qui accompagnent les états financiers en font partie intégrante.*

## Notes accompagnant les états financiers consolidés

### 1 Principales conventions comptables

*Créances relatives aux comptes d'achats à crédit:* La durée des créances relatives aux comptes d'achats à crédit ne dépasse pas vingt-quatre mois et, conformément à la pratique en vigueur dans le commerce, ces créances sont incluses dans l'actif à court terme.

*Immobilisations:* Les immobilisations sont inscrites au coût. L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement décroissant à des taux annuels de 20% en ce qui concerne le mobilier et le matériel de bureau, et de 30% en ce qui a trait aux véhicules automobiles. L'amortissement des améliorations locatives est calculé selon la méthode de l'amortissement constant et s'échelonne sur une durée de cinq ans.

*Comptabilisation des revenus:* Les remises sur les

créances relatives aux comptes d'achats à crédit qui sont acquises des marchands associés sont incorporées aux revenus au moment de l'achat des créances. Les comptes font l'objet d'une facturation cyclique, et les frais d'administration sont courus tous les mois sur le solde impayé, à fin de chaque cycle.

### 2 Billets à ordre à court terme et dette bancaire

Les billets à ordre à court terme de la compagnie sont garantis sans condition par sa compagnie mère, Canadian Tire Corporation, Limited. La compagnie dispose de crédit bancaire provisoire pour lui permettre de faire face à son obligation de rembourser périodiquement les billets autorisés en circulation. De plus, la compagnie mère a garanti toutes les dettes bancaires que la compagnie peut contracter.



## Bilan consolidé

AU 31 DÉCEMBRE 1977 (avec les chiffres de 1976 pour fin de comparaison)

ACTIF	1977	1976
<b>ACTIF À COURT TERME:</b>		
Encaisse. ....	\$ 140	\$ 140
Sommes à recevoir. ....	7,750	4,145
Créances relatives aux comptes d'achats à crédit (moins provisions pour pertes sur le crédit: \$2,320,491 en 1977; \$1,744,917 en 1976) .	83,945,902	66,160,566
Frais payés d'avance. ....	253,941	289,789
Total de l'actif à court terme. ....	<u>84,207,733</u>	<u>66,454,640</u>
<b>IMMOBILISATIONS:</b>		
Mobilier et matériel de bureau. ....	974,951	745,662
Améliorations locatives. ....	336,632	158,119
Véhicule automobile. ....	8,068	8,068
	<u>1,319,651</u>	<u>911,849</u>
Moins amortissement accumulé. ....	475,541	434,495
Immobilisations nettes. ....	<u>844,110</u>	<u>477,354</u>
<b>TOTAL. ....</b>	<b><u>\$85,051,843</u></b>	<b><u>\$66,931,994</u></b>

PASSIF ET AVOIR DES ACTIONNAIRES	1977	1976
<b>PASSIF À COURT TERME:</b>		
Dette bancaire (note 2). ....	\$ 205,000	\$ —
Sommes à payer. ....	6,869,985	6,155,561
Impôts sur le revenu exigibles. ....	381,849	333,782
Billets à ordre à court terme (note 2). ....	39,931,000	32,215,000
Dû à la compagnie mère. ....	558,855	431,652
Total du passif à court terme. ....	<u>47,946,689</u>	<u>39,135,995</u>
<b>BILLETS À ORDRE À MOYEN TERME (note 3). ....</b>	<b><u>22,500,000</u></b>	<b><u>17,500,000</u></b>
<b>AVOIR DES ACTIONNAIRES:</b>		
Capital-actions (note 4):		
Autorisée:		
3,000,000 actions privilégiées à dividende non cumulatif de 5% d'une valeur au pair de \$10 chacune, rachetables en fonction du montant versé		
200,000 actions ordinaires sans valeur au pair		
Émis et entièrement libéré:		
1,060,000 actions privilégiées (760,000 en 1976) . .	10,600,000	7,600,000
100,000 actions ordinaires. ....	100,000	100,000
	<u>10,700,000</u>	<u>7,700,000</u>
Bénéfices non répartis. ....	3,905,154	2,595,999
Total de l'avoir des actionnaires. ....	<u>14,605,154</u>	<u>10,295,999</u>
<b>TOTAL. ....</b>	<b><u>\$85,051,843</u></b>	<b><u>\$69,931,994</u></b>

Les notes qui accompagnent les états financiers en font partie intégrante.

Au nom du conseil, B. R. WILSON, administrateur J. D. MUNCASTER, administrateur

**3 Billets à ordre à moyen terme**

Les billets à ordre à moyen terme s'établissent comme suit:

9%, échéant le 17 février 1980. ....	\$ 5,000,000
9½%, échéant le 4 avril 1980. ....	5,000,000
10½%, échéant le 16 décembre 1980. ....	7,500,000
9%, échéant le 15 avril 1982. ....	5,000,000
	<u>\$22,500,000</u>

Les billets à ordre à moyen terme de la compagnie sont garantis sans condition par sa compagnie mère, Canadian Tire Corporation, Limited.

**4 Capital-actions**

Au moyen de clauses d'amendement en date du 31 mai 1977, la compagnie a accru son capital autorisé en créant deux millions supplémentaires d'actions privilégiées de même rang que les actions déjà existantes, soit un million d'actions privilégiées rachetables, à dividende non cumulatif de 5%, d'une valeur au pair de \$10 chacune.

Au cours de l'exercice, la compagnie a émis contre espèces à l'intention de sa compagnie mère, Canadian Tire Corporation, Limited, 300,000 actions privilégiées à \$10 l'action.

**5 Rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants**

La rémunération globale versée aux administrateurs et aux principaux dirigeants, selon la définition de la Loi sur les corporations commerciales (Ontario), s'est élevée à \$289,308 en 1977 (\$258,286 en 1976).

**6 Loi anti-inflation**

La compagnie est assujettie à la Loi anti-inflation adoptée par le Gouvernement canadien, laquelle loi prévoit la restriction des marges bénéficiaires, des prix et de la rémunération versée aux employés. La compagnie a passé ses activités en revue d'un façon continue et, de l'avis de la direction, la compagnie s'est conformée à l'esprit de la Loi.



# Bilan comparatif de la dernière décennie

En milliers de dollars (sauf pour ce qui est des montants par action)

	1977	1976	1975	1974	1973	1972	1971	1970	1969	1968
<b>Résultats d'exploitation</b>										
Revenu brut d'exploitation	\$ 718,114	683,684	561,032	472,323	378,587	309,174	246,758	212,405	180,684	143,887
Pourcentage de l'augmentation annuelle	5.0%	21.9%	18.8%	24.8%	22.5%	25.3%	16.2%	17.6%	25.6%	24.7%
Revenu avant impôts	\$ 52,240	54,698	50,119	44,174	33,020	30,745	25,531	21,172	16,349	12,687
Pourcentage du revenu brut d'exploitation	7.3%	8.0%	8.9%	9.4%	8.7%	9.9%	10.3%	10.0%	9.0%	8.8%
Impôts sur le revenu	\$ 23,750	26,147	24,843	22,823	16,689	14,763	12,818	11,114	8,615	6,679
Revenu, compte non tenu du profit extraordinaire	\$ 28,490	28,551	25,276	21,351	16,331	15,982	12,713	10,058	7,734	6,008
Pourcentage de l'augmentation (diminution) annuelle	(0.2%)	13.0%	18.4%	30.7%	2.2%	25.7%	26.4%	30.0%	28.7%	22.0%
Revenu net, compte tenu du profit extraordinaire	\$ 29,490	28,920	25,793	21,481	16,410	16,100	12,955	10,448	7,852	6,008
Bénéfice par action: *										
Compte non tenu du profit extraordinaire	\$ 2.50	2.54	2.28	1.95	1.50	1.47	1.18	.95	.75	.60
Compte tenu du profit extraordinaire	\$ 2.59	2.57	2.32	1.96	1.51	1.48	1.20	.98	.76	.60
Provision pour amortissement	\$ 11,774	11,039	7,324	6,494	4,514	3,354	2,623	2,282	1,892	1,355
Marge d'autofinancement	\$ 42,905	39,696	33,947	28,143	21,127	19,623	15,451	12,580	9,689	7,385
Marge d'autofinancement par action *	\$ 3.77	3.53	3.06	2.56	1.94	1.81	1.43	1.18	.94	.74
Dividendes versés	\$ 5,800	5,175	4,217	3,292	2,944	2,499	2,166	1,928	1,170	899
<b>Situation financière</b>										
Fonds de roulement	\$ 143,382	112,088	109,707	56,877	33,707	40,083	35,969	14,911	11,163	12,867
Dépenses en immobilisations	\$ 53,847	45,544	32,842	35,008	27,332	18,101	10,678	12,608	10,064	6,946
Immobilisations — nettes	\$ 218,209	177,534	144,256	119,779	92,402	69,893	55,394	47,742	37,506	29,602
Avoir des actionnaires	\$ 222,803	194,813	163,490	136,418	114,466	98,482	83,774	71,489	53,144	45,622
Avoir des actionnaires par action *	\$ 19.59	17.32	14.73	12.43	10.49	9.06	7.74	6.72	5.15	4.57
Rendement de l'avoir des actionnaires	13.2%	14.8%	15.8%	15.7%	14.3%	16.3%	15.5%	14.6%	14.8%	13.2%
<b>Statistiques</b>										
Nombre de détenteurs d'actions de classe A	10,248	10,035	10,060	10,467	10,250	8,626	7,064	5,223	4,021	3,274
Nombre de détenteurs d'actions ordinaires	1,417	1,418	1,465	1,528	1,514	1,268	1,188	1,047	947	865
Nombre de magasins associés	314	303	295	287	283	269	260	254	245	234
Nombre de postes d'essence	61	58	58	54	52	49	45	40	32	29

\* Fondés sur le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, lequel a été rajusté par un fractionnement d'actions de 3 contre 1, le 13 mai 1970.



# Ten-year comparative summary

Dollar amounts are expressed in thousands (except per share figures)

1977 1976 1975 1974 1973 1972 1971 1970 1969 1968

## Operating Data

Gross operating revenue	\$ 718,114	683,684	561,032	472,323	378,587	309,174	246,758	180,684	143,887
Per cent annual increase	5.0%	21.9%	18.8%	24.8%	22.5%	25.3%	16.2%	25.6%	24.7%
Income before taxes	\$ 52,240	54,698	50,119	44,174	33,020	30,745	25,531	16,349	12,687
Per cent of gross operating revenue	7.3%	8.0%	8.9%	9.4%	8.7%	9.9%	10.3%	9.0%	8.8%
Income taxes	\$ 23,750	26,147	24,843	22,823	16,689	14,763	12,818	8,615	6,679
Income before extraordinary gain	\$ 28,490	28,551	25,276	21,351	16,331	15,982	12,713	7,734	6,008
Per cent annual (decrease) increase	(0.2%)	13.0%	18.4%	30.7%	2.2%	25.7%	26.4%	28.7%	22.0%
Net income including extraordinary gain	\$ 29,490	28,920	25,793	21,481	16,410	16,100	12,955	7,852	6,008
Earnings per share: *									
Before extraordinary gain	\$ 2.50	2.54	2.28	1.95	1.50	1.47	1.18	.75	.60
Including extraordinary gain	\$ 2.59	2.57	2.32	1.96	1.51	1.48	1.20	.76	.60
Provision for depreciation and amortization	\$ 11,774	11,039	7,324	6,494	4,514	3,354	2,623	1,892	1,355
Cash flow	\$ 42,905	39,696	33,947	28,143	21,127	19,623	15,451	9,689	7,385
Cash flow per share *	\$ 3.77	3.53	3.06	2.56	1.94	1.81	1.43	.94	.74
Dividends paid	\$ 5,800	5,175	4,217	3,292	2,944	2,499	2,166	1,170	899

## Financial Position

Working capital	\$ 143,382	112,088	109,707	56,877	33,707	40,083	35,969	11,163	12,867
Capital expenditures	\$ 53,847	45,544	32,842	35,008	27,332	18,101	10,678	10,064	6,946
Property and equipment — net	\$ 218,209	177,534	144,256	119,779	92,402	69,893	55,394	47,742	29,602
Shareholders' equity	\$ 222,803	194,813	163,490	136,418	114,466	98,482	83,774	53,144	45,622
Shareholders' equity per share *	\$ 19.59	17.32	14.73	12.43	10.49	9.06	7.74	5.15	4.57
Return on shareholders' equity	13.2%	14.8%	15.8%	15.7%	14.3%	16.3%	15.5%	14.6%	13.2%

## Statistics

Number of Class A shareholders	10,248	10,035	10,060	10,467	10,250	8,626	7,064	5,223	3,274
Number of common shareholders	1,417	1,418	1,465	1,528	1,514	1,268	1,188	1,047	865
Number of Associate Stores	314	303	295	287	283	269	260	254	234
Number of gasoline stations	61	58	58	54	52	49	45	40	29

\*Based on the weighted average number of shares outstanding during the year and adjusted for a 3-for-1 split of May 13, 1970.



# Balance Sheet

AS AT DECEMBER 31, 1977 (with 1976 figures for comparison)

ASSETS 1977 1976 LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY 1977 1976

CURRENT ASSETS:		CURRENT LIABILITIES:	
Cash.....	\$ 140	Bank indebtedness (Note 2).....	\$ 205,000
Accounts receivable.....	7,750	Accounts payable.....	6,869,985
Charge account receivables.....		Income taxes payable.....	381,849
(less allowance for credit losses,		Short-term promissory notes (Note 2).....	39,931,000
1977—\$2,320,491; 1976—\$1,744,917) ..	83,945,902	Due to parent company .....	558,855
Prepaid expenses.....	253,941	Total current liabilities.....	47,946,689
Total current assets.....	84,207,733	MEDIUM-TERM PROMISSORY NOTES (Note 3).....	22,500,000

PROPERTY AND EQUIPMENT:		SHAREHOLDERS' EQUITY:	
Office furniture and equipment.....	974,951	Capital stock (Note 4):	
Leasehold improvements .....	336,632	Authorized:	
Motor vehicle .....	8,068	3,000,000 5% non-cumulative, preference shares of a	
		par value of \$10 each, redeemable at amount paid thereon	
		200,000 common shares of no par value	
		Issued and fully paid:	
		1,060,000 preference shares (1976—760,000) .....	10,600,000
		100,000 common shares .....	100,000
Less accumulated depreciation and amortization.....	475,541	Retained earnings .....	3,905,154
Net property and equipment .....	844,110	Total shareholders' equity.....	14,605,154
TOTAL.....	\$85,051,843	TOTAL.....	\$85,051,843

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Approved by the Board: B. R. WILSON, Director; J. D. MUNCASTER, Director.

## 3 Medium-term Promissory Notes

Medium-term promissory notes consist of the following:

9%, due February 17, 1980.....	\$ 5,000,000
9½%, due April 4, 1980.....	5,000,000
10½%, due December 16, 1980.....	7,500,000
9%, due April 15, 1982.....	5,000,000
	<u>\$22,500,000</u>

The medium-term promissory notes of the company are unconditionally guaranteed by its parent company, Canadian Tire Corporation, Limited.

## 4 Capital Stock

The company by Articles of Amendment dated May 31, 1977 increased its authorized capital by creating an additional two million preference shares ranking on a parity with the existing one million 5% non-cumulative redeemable \$10 par value preference shares.

During the year, the company issued for cash to its parent company, Canadian Tire Corporation, Limited, 300,000 preference shares at the price of \$10 per share.

## 6 Anti-inflation Legislation

The company is subject to the anti-inflation legislation enacted by the Government of Canada to provide for the restraint of profit margins, prices and employee compensation. The company has reviewed its activities on a continual basis and, in the opinion of management, has complied with the intent of the legislation.

## 5 Remuneration of Directors and Senior Officers

The total remuneration of directors and senior officers, as defined in The Business Corporations Act, Ontario, was \$289,308 in 1977 (1976 — \$258,286).



Statement of Income and Retained Earnings

for the year ended December 31, 1977 (with 1976 figures for comparison)

1977 1976

GROSS OPERATING REVENUE \$19,565,109 \$14,758,300

OPERATING EXPENSES:

Interest on borrowed funds:

Short-term debt 2,700,734 2,173,880

Medium-term debt 2,033,047 1,716,578

Provision for credit losses 5,388,467 4,332,807

Other 6,924,278 4,993,744

Total operating expenses 17,046,526 13,217,009

WORKING CAPITAL PROVIDED:

From operations:

Net income for the year \$ 1,309,155 \$ 802,935

Items not affecting working capital—

Depreciation and amortization

203,227 139,115

Provided from operations

1,512,382 942,050

Issue of medium-term promissory notes

5,000,000 —

Issue of preference shares

3,000,000 2,600,000

Total

9,512,382 3,542,050

WORKING CAPITAL APPLIED:

Additions to property and equipment

569,983 353,162

INCREASE IN WORKING CAPITAL FOR THE YEAR

8,942,399 3,188,888

Working capital at beginning of the year

27,318,645 24,129,757

WORKING CAPITAL AT END OF THE YEAR

\$36,261,044 \$27,318,645

RETAINED EARNINGS AT END OF THE YEAR

\$ 3,905,154 \$ 2,595,999

Retained earnings at beginning of the year

2,595,999 1,793,064

NET INCOME FOR THE YEAR

1,309,155 802,935

INCOME BEFORE INCOME TAXES

2,518,583 1,541,291

Provision for income taxes

1,209,428 738,356

Notes to the financial statements

1 Significant Accounting Policies

Charge account receivables: Charge account

receivables are due in terms not exceeding twenty-four

months and, in accordance with recognized trade

practice, are included in current assets.

Property and equipment: Property and equipment are

stated at cost. Depreciation is provided under the

declining-balance method at annual rates of 20% for office

furniture and equipment and 30% for the motor vehicle.

Amortization of leasehold improvements is provided on a

straight-line basis over a period of five years.

Revenue recognition: Discounts on charge account

receivables purchased from dealers are taken into

2 Short-term Promissory Notes and Bank Indebtedness

revenue at the time the receivables are purchased. The accounts are maintained on a cycle-billing basis, and service charges are accrued each month on balances outstanding at the close of each cycle.

The short-term promissory notes of the company are unconditionally guaranteed by its parent company, Canadian Tire Corporation, Limited. The company has available bank standby credit to cover its obligation for the repayment of authorized notes outstanding from time

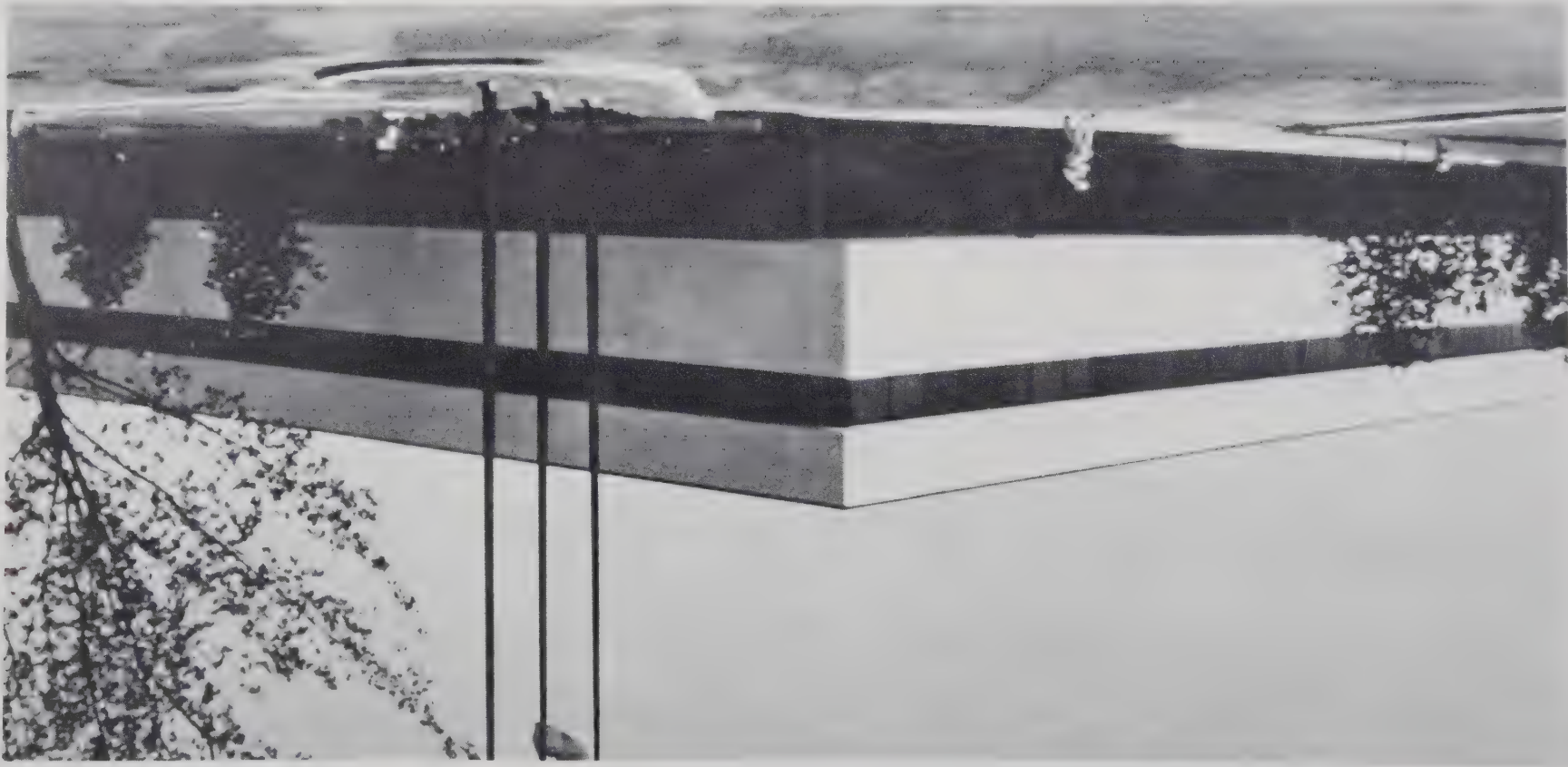
to time. In addition, the parent company has guaranteed any bank indebtedness which the company may incur.

Statement of Changes in Financial Position

for the year ended December 31, 1977 (with 1976 figures for comparison)

1977 1976





New headquarters of  
Canadian Tire Acceptance limited  
in Welland, Ontario—completed  
for occupancy in April, 1977.

**Board of Directors**

A. E. BARRON  
R. J. HOBBS  
R. LAW  
J. D. MUNCASTER  
B. R. WILSON

**Officers**

V. P. ALOIAN, Vice-President,  
Electronic Data Processing Operations  
P. M. J. d'ANTONIO, Vice-President,  
Retail and Commercial Operations  
P. C. DURNFORD, Vice-President  
and General Manager  
R. J. HOBBS, Vice-President  
R. LAW, Secretary

A. J. MANTLER, Assistant to Vice-President  
and Financial Analyst  
L. M. MORRISON, Assistant to President  
and Comptroller  
J. D. MUNCASTER, Vice-President  
F. Y. SASAKI, Treasurer  
S. S. SHIRLEY, Vice-President, Sales  
B. R. WILSON, President



Auditors' Report  
to the  
Shareholders

DELOITTE, HASKINS & SELLS

Offices across Canada and associated firms throughout the world  
Chartered Accountants

3200 ROYAL TRUST TOWER, P.O. BOX 283,  
TORONTO-DOMINION CENTRE, TORONTO, ONTARIO M5K 1K4 416-863-1315

To the Shareholders of

Canadian Tire Corporation, Limited  
Canadian Tire Acceptance Limited

We have examined the consolidated balance sheet of Canadian Tire Corporation, Limited as at December 31, 1977 and the consolidated statements of income and retained earnings and changes in financial position for the year then ended (see pages 8 and 9). We have also examined the balance sheet of Canadian Tire Acceptance Limited as at December 31, 1977 and the statements of income and retained earnings and changes in financial position for the year then ended (see pages 14 and 15). Our examinations were made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion these financial statements present fairly a) the consolidated financial position of Canadian Tire Corporation, Limited as at December 31, 1977 and the results of its consolidated operations and the changes in its consolidated financial position for the year then ended, and b) the financial position of Canadian Tire Acceptance Limited as at December 31, 1977 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended, all in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

*Deloitte, Haskins & Sells*

April 5, 1978

Auditors



### 3 Capital Stock

#### Issue of Class A Shares:

During 1977, the company issued 109,668 Class A shares for cash in the total amount of \$4,300,000. All of these shares were issued in accordance with the conditions below:

#### Conditions of Class A Shares:

The conditions attached to the Class A shares prohibit the issue of Class A shares unless either:

(a) such shares are being issued to, or for the benefit of, employees of the company, or employees of any subsidiary, or authorized dealers, or the employees of authorized dealers, pursuant to a scheme or plan in existence at such time; or

(b) the authorization of the holders of Class A shares shall first have been obtained.

The holders of Class A shares are entitled to receive a preferential cumulative dividend at the rate of 4 cents per share per annum and, after payment of a dividend on each of the common shares at a similar rate, are entitled to participate, pro rata, in further dividends declared and paid in each year.

#### Share options:

Under a share option arrangement, certain senior officers engaged directly in the management of the company have been granted options to purchase Class A shares of the company. The options are exercisable at any time during a ten-year period from the date granted as follows:

Date Granted	Expiry Date	Price	Number of Shares
February 27, 1970	February 28, 1980	\$20.287	14,178
February 26, 1971	February 26, 1981	24.975	20,557
February 29, 1972	February 28, 1982	35.325	18,965
February 28, 1973	February 28, 1983	54.900	17,656
February 28, 1974	February 28, 1984	40.950	20,050
January 2, 1975	January 2, 1985	34.537	46,479
January 2, 1976	January 2, 1986	41.175	38,005
January 3, 1977	January 3, 1987	38.475	31,925
			207,815

The exercise of these share options would have no material effect on the reported earnings per share.

### 4 Remuneration of Directors and Senior Officers

The aggregate direct remuneration paid, or payable, by the company to the directors and senior officers of the company, as a group, with respect to the fiscal year ended December 31, 1977 was \$949,000 (1976—\$995,000 comprised in part of amounts pursuant to a share purchase arrangement which, after provision for personal income tax, provided sums sufficient in the aggregate to pay the subscription price of \$137,000 for 3,212 Class A shares of the company at \$42.75 per share). In addition, in 1976 pursuant to a share option arrangement, options to purchase 31,925 Class A shares of the company at a price of \$38.475 per share were granted to certain senior officers engaged directly in the management of the company. With respect to the fiscal year ended December 31, 1977, no shares have been issued nor options granted pursuant to the said share purchase or share option arrangements. Also with respect to the fiscal year ended December 31, 1977, the company paid an aggregate amount of \$37,000 to the Trustees of the Canadian Tire Deferred Profit Sharing Plan for the benefit of senior officers.

### 5 Interest Income

Interest income arose from the following sources:

1977	1976
Advances to dealers . . . . .	\$2,575,000
Short-term investments . . . . .	660,000
Mortgages . . . . .	285,000
Other . . . . .	115,000
	67,000
	<u>\$3,635,000</u>
	<u>\$3,782,000</u>

Interest earned on charge account receivables of Canadian Tire Acceptance Limited is included in gross operating revenue in the consolidated statement of income and retained earnings.

### 6 Leases

As at December 31, 1977, the company is committed to minimum annual rentals (exclusive of taxes, insurance, and other occupancy charges) of properties under 71 leases with termination dates between 1978 and 2002. Under sublease arrangements the majority of these properties are income-producing. The minimum annual payments required in each of the next five years are as follows:

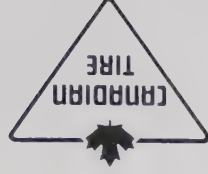
Year	Minimum Annual Rentals
1978 . . . . .	\$4,078,000
1979 . . . . .	\$4,050,000
1980 . . . . .	\$3,740,000
1981 . . . . .	\$3,671,000
1982 . . . . .	\$3,566,000

### 7 Commitments

As at December 31, 1977, the company had commitments of \$6,029,000 for acquisition of properties and expansion of retail store facilities.

### 8 Anti-inflation Legislation

The company is subject to the anti-inflation legislation enacted by the Government of Canada to provide for the restraint of profit margins, prices, employee compensation and dividends. The company has reviewed its activities on a continual basis and, in the opinion of management, has complied with the intent of the legislation.





1 Significant Accounting Policies

*Principles of consolidation:*  
The consolidated financial statements include the accounts of Canadian Tire Corporation, Limited and its subsidiaries, all of which are wholly-owned.

*Inventories:*  
Merchandise inventories have been valued at the lower of cost or estimated net realizable value less normal profit margin, with cost being determined substantially on a first-in, first-out basis.

*Property and equipment:*  
Property and equipment are stated at cost. Depreciation is provided under the declining-balance method at various annual rates (buildings—5% and 10%, fixtures and equipment—20%, and automotive and computer equipment—30%). Amortization of leasehold improvements is provided on a straight-line basis over the terms of the respective leases. A full year's depreciation is provided on all retail stores opened during the year, or under construction at the year end. Depreciation of major warehouse facilities is commenced in the month the facilities are placed into service. Internal development costs, interest and realty taxes pertaining to construction in progress and land held for development are expensed as incurred.

*Goodwill:*  
Goodwill, arising on the acquisition of a subsidiary company, is recorded at cost less accumulated amortization, which is being provided on a straight-line basis over a period of seven years.

*Debtore discount and issue expense:*  
Debtore discount and issue expense is amortized on a straight-line basis over the terms of the debentures. The company accounts for income taxes using the deferral method of tax allocation, under which income taxes are provided in the year transactions affect net income, regardless of when such transactions are recognized for tax purposes.

*Earnings per share:*  
The earnings per share figures are calculated using the weighted average number of shares outstanding during the year.

2 Long-term Debt

Long-term debt comprises the following:

1977		1976	
		(Dollars in thousands)	
Medium-term promissory notes of acceptance company:			
9%, due February 17, 1980	\$ 5,000	\$ 5,000	5,000
9½%, due April 4, 1980	5,000	5,000	5,000
10½%, due December 16, 1980	7,500	7,500	7,500
9%, due April 15, 1982	5,000	22,500	17,500
Mortgages and notes payable — less amounts due within one year			
	5,817	8,453	
Sinking Fund Debentures (unsecured):			
8½% Series A, maturing June 1, 1991	14,000	14,500	14,500
9¼% Series B, maturing July 15, 1994	30,000	30,000	30,000
10¾% Series C, maturing August 15, 1995	30,000	30,000	30,000
10% Series D, maturing August 15, 1997	40,000	114,000	74,500
Total long-term debt	\$142,317	\$100,453	

Mortgages and notes payable:

Mortgages and notes payable have been assumed on the acquisition of 24 properties. These liabilities mature at various times between 1977 and 1999, and bear interest at various rates up to 10½%.

Sinking Fund Debentures:

During the year, the company issued \$40,000,000 principal amount of 10% Sinking Fund Debentures, Series D, due August 15, 1997 for \$40,000,000 less commission and other issue expenses. The Sinking Fund Debentures are redeemable, in whole or in part, at various premium rates which decline annually except that the Series D Debentures are not redeemable prior to February 15, 1978. Under the Trust Indentures sinking funds must be provided to redeem principal amounts of each series by annual payments in certain years during which the Sinking Fund Debentures are outstanding.

Series	Annual Amount	Redemption Period
A	\$ 500,000	1978 - 1991
B	1,500,000	1979 - 1993
C	1,200,000	1981 - 1994
D	2,000,000	1983 - 1997

In addition to the mandatory sinking fund requirements the company annually has the non-cumulative right to make optional sinking fund payments during the retirement period sufficient to retire additional Series A Debentures of a principal amount not in excess of \$250,000 and additional Series C Debentures of a principal amount not in excess of \$300,000. The Trust Indentures impose certain restrictions on the company. To December 31, 1977, all of the conditions of the Trust Indentures have been met.

*Repayment requirements:*  
Annual maturities and mandatory sinking fund requirements in respect of long-term debt for each of the next five years are as follows:

1978	\$ 3,056,000
1979	\$ 2,678,000
1980	\$20,657,000
1981	\$ 4,597,000
1982	\$ 8,784,000



Consolidated Balance Sheet

AS AT DECEMBER 31, 1977 (with 1976 figures for comparison)

ASSETS

(Dollars in thousands)

1977

1976

LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY

(Dollars in thousands)

1977

1976

<b>CURRENT ASSETS:</b>									
Cash and short-term investments									
— at cost which approximates market value	\$ 33,092	\$ 4,018						\$ 50,950	
Accounts and loans receivable	82,394	72,171						36,691	
Merchandise inventories	73,721	99,666						2,284	
Income taxes recoverable	3,384	—						1,623	
Income debentures of Canadian Tire dealers — amounts due within one year	1,095	1,416						1,386	
Acceptance company:									
Charge account receivables	83,946	66,161						32,215	
Other	262	294						6,155	
Total current assets	277,894	243,726						131,638	
<b>INVESTMENTS:</b>									
Income debentures of Canadian Tire dealers — less amounts due within one year — at cost	1,014	1,011						17,500	
<b>PROPERTY AND EQUIPMENT:</b>									
Land	52,085	48,950							
Buildings	174,547	135,111							
Fixtures and equipment	34,740	28,275							
Automotive equipment	6,223	6,055							
Leasehold improvements	9,772	7,105							
Less accumulated depreciation and amortization	59,158	47,962							
Net property and equipment	218,209	177,534							
<b>OTHER ASSETS:</b>									
Mortgages receivable	1,957	2,734						44,036	
Goodwill	757	909						44,928	
Debtore discount and issue expense	1,312	1,086						149,885	
Total other assets	4,026	4,729						194,813	
<b>TOTAL</b>	<b>\$501,143</b>	<b>\$427,000</b>						<b>\$427,000</b>	

(Dollars in thousands)

1977

1976

<b>LONG-TERM DEBT (Note 2):</b>									
Medium-term promissory notes of acceptance company	22,500	5,817							
Mortgages and notes payable	114,000	74,500							
Sinking Fund Debentures	142,317	100,453							
Total long-term debt	1,512	96							
<b>DEFERRED INCOME TAXES</b>									
Capital stock (Note 3):									
Authorized:									
15,000,000 Class A non-voting shares without par value									
3,450,300 common shares without par value issued and fully paid:									
7,963,003 Class A shares (1976—7,853,335 shares)	48,336	892							
3,450,000 common shares	49,228	892							
Retained earnings	173,575	149,885							
Total shareholders' equity	222,803	194,813							
<b>TOTAL</b>	<b>\$501,143</b>	<b>\$427,000</b>						<b>\$427,000</b>	

(Dollars in thousands)

1977

1976

The accompanying notes, on pages 10 & 11, are an integral part of the financial statements.

Approved by the Board: J. D. MUNCASTER, Director; A. L. SHERRING, Director.



# Consolidated Statement of Income and Retained Earnings

for the year ended December 31, 1977 (with 1976 figures for comparison)

for the year ended December 31, 1977 (with 1976 figures for comparison)

# Consolidated Statement of Changes in Financial Position

	1977	1976
<b>GROSS OPERATING REVENUE</b>	<b>\$718,114</b>	<b>\$683,684</b>
Cost of merchandise sold and all expenses except for the undernoted items	636,612	605,271
Depreciation and amortization	11,774	11,039
Employee deferred profit sharing and share purchase plans	4,074	4,270
Interest:		
Long-term debt	10,533	7,634
Medium-term debt of acceptance company	2,033	1,717
Short-term financing:		
Acceptance company	2,701	2,174
Other	1,782	663
Total operating expenses	669,509	632,768
Interest income (Note 5)	3,635	3,782
<b>INCOME BEFORE INCOME TAXES</b>	<b>52,240</b>	<b>54,698</b>
Provision for income taxes:		
Current	22,334	26,626
Deferred	1,416	(479)
Total provision for income taxes	23,750	26,147
Income before extraordinary gain	28,490	28,551
Gain on disposal of property (less applicable income taxes: 1977—\$31; 1976—\$57)	1,000	369
<b>NET INCOME FOR THE YEAR</b>	<b>29,490</b>	<b>28,920</b>
<b>RETAINED EARNINGS AT BEGINNING OF THE YEAR</b>	<b>149,885</b>	<b>126,140</b>
<b>DEDUCT:</b>		
Dividends paid:		
Class A shares	4,040	3,588
Common shares	1,760	1,587
	5,800	5,175
<b>RETAINED EARNINGS AT END OF THE YEAR</b>	<b>\$173,575</b>	<b>\$149,885</b>
Earnings per share before extraordinary gain	\$2.50	\$2.54
Earnings per share relating to gain on disposal of property	.09	.03
<b>EARNINGS PER SHARE</b>	<b>\$2.59</b>	<b>\$2.57</b>

(Dollars in thousands)

	1977	1976
<b>WORKING CAPITAL PROVIDED:</b>		
From operations:		
Income before extraordinary gain	\$ 28,490	\$ 28,551
Items not affecting working capital:		
Depreciation and amortization	11,774	11,039
Amortization of debtore discount and issue expense	74	65
Amortization of goodwill	151	151
Deferred income taxes	1,416	(479)
Provided from operations	41,905	39,327
Issue of medium-term promissory notes	5,000	—
Issue of Sinking Fund Debentures (Note 2)	39,701	—
Issue of Class A shares	4,300	7,578
(Decrease) Increase in mortgages and notes payable	(2,636)	5,480
Disposals of property and equipment	2,398	1,596
(Increase) Decrease in long-term portion of income debentures	(3)	1,622
Total	90,665	55,603
<b>WORKING CAPITAL APPLIED:</b>		
Additions to property and equipment:		
Land	3,593	14,787
Buildings	40,689	23,798
Fixtures and equipment	6,535	4,919
Automotive equipment	216	824
Leasehold improvements	2,814	1,216
	53,847	45,544
Acquisition of subsidiary company	—	660
(Decrease) Increase in mortgages receivable	(777)	1,343
Redemption of Sinking Fund Debentures, Series A	500	500
Dividends paid:		
Class A shares	4,040	3,588
Common shares	1,760	1,587
Total	59,370	53,222
Increase in working capital for the year	31,295	2,381
Working capital at beginning of the year	112,088	109,707
<b>WORKING CAPITAL AT END OF THE YEAR</b>	<b>\$143,383</b>	<b>\$112,088</b>

(Dollars in thousands)

The accompanying notes, on pages 10 & 11, are an integral part of the financial statements.



## Computer systems for the '80s well on their way

Throughout 1977, our MIS (Management Information Services) people pursued the design and development of "Computer Systems for the 1980's"—a series of integrated computer systems that will completely replace those presently in use. When fully operational, the new systems should place Canadian Tire and our dealers in the forefront of computer technology as related to on-line management information systems. Our centralized, integrated data base and on-line terminal communications network will provide entirely new dimensions in management information availability for the timely analysis and control of performance in virtually every area of our business. With the installation of an IBM Additional Processor in 1977, the computer "power" of our 370-158 unit was increased by approximately 50 per cent. The new processor memory and data storage equipment will allow computer systems development to continue without interruption of day-to-day data processing activities.

A new MIS area, "Dealer Support", was created during the year with two departments—Manual Retail Inventory Management Systems and Point-of-Sales Systems Development—which will work directly with dealers in helping them to install more effective inventory management systems in their stores. The Point-of-Sale team is also involved with equipment manufacturers in designing computer-based, point-of-sale systems that are economically viable for Canadian Tire Stores of all sizes. Such systems and equipment are now in the development and testing stages. Point-of-sale systems will provide each store with its own computerized inventory management system and the capability for extensive data communications with the Toronto home office. Completion of our Dealer Support/MIS program will provide even better service and merchandise availability to our customers and enable the Company to provide dealers with more up-to-date information on a continuous basis.

## In-house capabilities expanded

When cost factors warrant the investment, the Company is alert to new equipment necessary to further the "total marketing concept" for which we are known. During 1977, a photo-composition system was purchased and installed for typesetting our retail advertisements and promotional flyers, display material and various institutional communications—including this Annual Report to our shareholders.

Also installed at our Toronto home office were two microfiche duplicating machines to offset price increases by an outside supplier and to hold down fiche charges to our associate dealers. The machines condense product and price data on film for quick-reference purposes. The Sheppard Avenue distribution centre has added several high-speed packaging machines to custom-



Trailer painting and drier room at Canadian Tire's new 37,000 square foot truck maintenance depot in Toronto.

Lower left: Photo-composition typesetting system was installed at Home Office during the year.

Lower right: Microfiche duplicating machine film-processes 150,000 fiches per month, compacting product and price data.

pack hardware items and the packaging division is now equipped to manufacture most types of display and protective containers. Canadian Tire's program for effective communication with our French-speaking dealers, their staffs, shareholders and the French populace of Canada at large, is being extended by issuing this 1977 Annual Report in our first-ever bilingual edition.



# Ongoing modification boosts Sheppard's potential

With carton-lot merchandise now the domain of the automated Mississauga Centre, we are continuing to streamline our Sheppard Avenue distribution facility to fill and ship "more labour intensive" orders. A time-saving, gravity-flow system has been instituted for the more efficient handling of small-lot and odd-shaped items. Forklift trucks load merchandise into a mezzanine holding area above order-fillers' aisles. Individual cartons are then fed into gravity-flow lanes preparatory to order-filling. The order selector is provided with a large number of product accesses in a compact travel area and a large amount of back-up stock in the flow lanes for immediate replenishment.

## Transportation Division opens new truck depot

Since Canadian Tire's founding brothers—Alfred J. and John W. Billes—mixed their own brand of homemade anti-freeze in 1922, the Company has shown a marked do-it-yourself orientation both in its merchandise and the in-house services that have been created to bypass outside suppliers whenever practicable. This propensity gave rise, in time, to our own distribution, packaging and display facilities; a transport fleet; a remanufacturing plant for automotive components; a credit acceptance company; real-estate and construction divisions, and various smaller in-house operations related to our dealer communication and product-promotion needs—from our own printing department to our in-house data processing centre.

Following the traditions set by the Company's founders, our transportation division has opened a new maintenance depot for our fleet of 100 tractors and 481 trailers. The largest part of this 37,000 square foot facility is devoted to 19 truck service bays. Together with general upkeep and lubrication facilities, the central-Toronto depot provides a bodyshop, spray-paint booth, an automated drive-through washing bay and offices for transportation personnel. The depot is one of the most advanced carrier-vehicle service centres in Canada.

**Top photo:** New Regina store added a second location in the Saskatchewan capital.  
**At left:** A Canadian Tire Auto Service Centre. Every store building built during the year was equipped with service bays for on-site servicing and parts installation.









Capital expenditures in 1977 to expand Canadian Tire's marketing and distribution capacity included \$33.1-million for store construction and related land acquisition, \$2.9-million for improving existing retail facilities, \$13.8-million for expanding our highly-automated Mississauga Distribution Centre, and \$727,000 to provide a maintenance depot for our 600-unit transport fleet. The Company's net fixed assets totalled \$218.2-million at year end. Our real-estate division—Cantire Realty and Construction—would now rank among the top ten Canadian public real-estate companies in size of assets managed.

Capital investment related to store construction and refurbishment was the largest in the Company's experience as an additional 11 associate stores were opened and 26 relocated in substantially larger buildings during the year. Renovations of varying extent were completed on 9 retail facilities and construction was in progress on 14 store buildings as the year came to a close.

**Canadian Tire stores total 314 at year end**

New stores opened in 1977, with first-time locations indicated by an asterisk (\*), were—from west to east:

**Alberta:** Calgary South\*.

**Saskatchewan:** Moose Jaw\* and Regina South\*.

**Ontario:** Toronto (Finch & Weston Road)\*, Belleville, Dryden, Leamington, London South, Meaford, Niagara Falls, Port Credit, Port Hope, Renfrew, St. Catharines, Simcoe, Strathroy, Uxbridge, Windsor South and Woodbridge.

**Québec:** Aylmer\*, Rivière du Loup\*, Terrebonne\*, Cap de la Madeleine, Ile Perrot, Joliette, Lac Mégantic, Lévis, Magog, Thetford Mines and Verdun.

**New Brunswick:** Oromocto\*, Bathurst and Woodstock.

**Nova Scotia:** Glace Bay.

**Newfoundland:** Marystown\*, Port aux Basques\* and Stephenville\*.

**Automotive sector a high priority**

Auto Service Centres were incorporated into all 37 new store buildings opened during the year, ranging from a 3-day facility in our Uxbridge replacement store to 27 service bays in our new Calgary South location—exceeded only by the 35 bays at our 940 Yonge Street Service Centre in Toronto. The latest in automotive and electronic test equipment is being installed in these new service centres.

Larger and better equipped service centres, wider product selection, quicker parts availability, attractive packaging and the provision of self-serve sections for small auto parts are some of the steps Canadian Tire is taking to meet the competition for the motorist's dollar. From locations in Toronto and Montreal, our Motomaster Limited Auto Parts depots supply special order parts via quick delivery. The depots provide our dealers with access to one of the most comprehensive auto parts inventories in North America.

**Petroleum Division opens four new outlets**

Despite extremely competitive conditions, our Petroleum Marketing Division recorded appreciably higher profits for the year. Four new gasoline stations were opened—two in Ontario, two in Québec—and one closed, bringing their total number to 61 at year end.

Petroleum personnel have created an innovative "gas only" design for low-volume stations which can be expanded or relocated, as changing local conditions dictate. This portable concept allows substantial capital recovery when the facility is outgrown and provides great flexibility in Canadian Tire's approach to new markets.

Our program to convert gasoline-dispensing facilities to self-serve was completed during the year—leaving only nine full-serve stations to accommodate a segment of the market vacated by the industry's wide-scale conversion to self-serve. Concurrently, lead-free gasoline was made available at all locations and a follow-up program is now underway to make a premium-grade, lead-free product available to motorists at all outlets.

**Dealers' credit sales increase sharply**

Canadian Tire Acceptance Limited continued to expand rapidly and more than 237,000 customer accounts were added in 1977. Net income increased 63 per cent—from \$803,000 in 1976 to over \$1.3-million—and gross operating revenue rose 32 per cent from \$14.7-million to \$19.5-million. The acceptance company's operations

**Cantire Products shows fourth-quarter recovery**

Cantire Products Limited, a remanufacturing subsidiary of Canadian Tire, had slightly reduced earnings in 1977. Increased costs for imported materials depressed earnings earlier in the year but the subsidiary rebounded in the fourth quarter with increased demand being accompanied by broadened product lines and the securing of additional after-market accounts. Cantire's remanufactured engine, electrical, fuel and brake components are supplied on a trade-in basis to our associate stores and other automotive outlets.

**Exterior completed in Mississauga Centre expansion**

In completing exterior work on Phase III of construction at our high-rise Mississauga distribution facility, Canadian Tire's construction subsidiary—Tantalus—has more than doubled the size of the two earlier phases combined. With total cubic footage of 65-million, the Centre provides merchandise storage and handling capacity equivalent to a conventionally-racked warehouse three to four times as large.

Operational equipment, which will be fully integrated late in 1978, will include 28 automated storage-and-retrieval machines, 51 manually-operated stacker cranes, an 8,000-foot automated pallet conveyor network, a 4,700-foot package conveyor system and nearly 1,000 towcars—a mechanical work force unequalled by any other distribution facility.

Through keeping in step with the latest technological developments in the distribution field—rather than risk the effects of under-anticipation—Canadian Tire now finds itself extremely well equipped with the facilities to supply our growing family of dealers well into the future. New computerized procedures automate the scheduling and control of orders as they flow through Mississauga Centre—dramatically maximizing productivity.

Dealer orders are processed, assembled and delivered to outbound vehicles in an average of 6 minutes—a loaded towcart is delivered to a truck every 6 seconds. Merchandise received from suppliers will frequently be invoiced and loaded on an outbound carrier within four hours. The efficiency and cost-saving factors of automated distribution will be reflected in the highly-competitive prices our dealers will bring to the public.





Alex E. Barron  
Chairman of  
the Board

1976. While this expanded capacity will serve us well in coming years, 1977 earnings were reduced by increased net interest costs of some \$5.0-million, largely because of the increased investment in fixed assets—although high inventory levels early in 1977 and increased receivables associated with continuing growth by Canadian Tire Acceptance also contributed to this expense increase. Capital expenditures during the year amounted to \$53.8-million, an increase from \$45.5-million last year. As reported in the review of operations in following pages, some \$36.0-million was directed to retail store construction and improvement, and related land acquisition. In addition, almost \$14-

million was expended upon Phase III construction at the Mississauga Distribution Centre. This project will be completed late in 1978. On the recommendation of our auditors, commencing January 1, 1978 revised depreciation rates will be employed to more closely reflect the currently anticipated useful life of the Mississauga facility. Had these rates been applied during 1977, net income would have been increased by \$417,000. The quarterly dividend payable on June 1, 1978 has been declared in the amount of 14 cents per share, an increase from the previous quarterly rate of 13 cents per share.

In keeping with the reduction in pre-tax earnings of the Company, employee profit-sharing awards amounted to \$4,074,000, a decrease of 4.6% from last year. While our employees would undoubtedly prefer increasing amounts being allocated to profit sharing each year, the very nature of profit sharing implies that profit improvement is required to result in increased awards. Employees and management are dedicated to the pursuit of higher profits to yield higher awards in the future.

Because of the uncertain economic outlook in Canada over both the short and medium term, the Company has reduced the scale of the ongoing capital expenditures program previously planned. This change involves the reduction in size of some stores to be built this year and the deferment of construction of others, with the major exception being in the province of Alberta where additional new store capacity continues to be a high priority. Including the completion of Phase III of the Mississauga Distribution Centre, 1978 capital expenditures are expected to be less than \$40-million, compared with the \$53.8-million invested this past year.

During 1978, major emphasis will continue to be placed upon the development of our "Computer Systems for the 1980's". This series of integrated systems, as described on page 7 of this Report, is expected to represent a major breakthrough in the provision of on-line management information requirements, dealer and Home Office data communication capability, and operational efficiencies. Some of these positive effects will begin to be realized late in 1978. Our major objective of the current year is that of stimulating sales growth through existing stores despite restricted discretionary income and low levels of consumer confidence. To achieve this objective, very competitive pricing and promotional programs are being emphasized. The resulting downward pressure on gross margins is expected to be offset by rigorous attention to cost control, the beneficial effect of increased volume on fixed expenses, and lower costs associated with a reduced capital expenditure program.

On behalf of the Board,

Dated April 5th, 1978.

Chairman of the Board

President and Chief Executive Officer



As previously reported, net income of the Company for the year ended December 31, 1977 amounted to \$29,490,000 or \$2.59 per share, compared with \$28,920,000 or \$2.57 per share in 1976. Included in net income is an extraordinary gain of \$1,000,000 in 1977 (\$0.09 per share) and \$369,000 in 1976 (\$0.03 per share), resulting in net income before extra-ordinary gain of \$28,490,000 in 1977 (\$2.50 per share) compared with \$28,551,000 in 1976 (\$2.54 per share). 1977 net income includes an inventory tax credit of \$1,430,000 (\$0.13 per share) provided in regulations enacted late in 1977.

In recent years, Canadian economic activity has been led by the consumer sector with growth in consumer spending consistently expanding more rapidly than the economy as a whole. During 1977, this was no longer the case. With lower rates of income growth being accompanied by continuing high levels of inflation, real incomes grew at a much slower rate. While certain aspects of Canadian taxation have tended to result in relatively higher levels of after-tax disposable income, the impact of escalating costs of food, shelter and energy has slowed the growth of discretionary income. In addition to this impaired "ability to buy", the lack of consumer confidence occasioned by high rates of inflation and unemployment, the sagging Canadian dollar, and a less than reassuring economic outlook have impacted upon the public's willingness to buy.

Against this background, the sales of Canadian Tire dealers to the public increased by 10.3% in 1977, compared with an increase of 19.6% during the previous year. In comparison, growth in department store sales declined from 13.2% in 1976 to 6.6% in 1977. Therefore, while our rate of growth at retail slowed substantially last year, this was typical of the Canadian retail scene.

1977 was also a year in which concerted efforts were made to improve the profitability of Canadian Tire dealers. Not only were operating efficiencies aggressively pursued but higher gross margins and improving inventory turnover rates were achieved by most dealers. The 1977 financial statements of our dealers received to date indicate a significant improvement in profitability—a fundamental requirement in assuring our ability to attract and retain the high quality people that represent Canadian Tire to the Canadian public.

In the process of improving inventory turnover rates, dealer purchases from the Company were limited to levels less than sales growth. In fact, shipments of merchandise to existing stores declined slightly in 1977, with the aggregate growth of 2.7% in merchandise shipments being accounted for entirely by the requirements of new and relocated stores. Higher rates of revenue growth in non-merchandise sectors, particularly improved sales of Cantire Products to outside accounts, substantial growth in credit revenues of Canadian Tire Acceptance, and higher rental revenues reflecting the increased investment in retail store properties, resulted in a 5.0% increase in corporate gross operating revenue to a new high of \$718,114,000.

This dramatic slowdown in the rate of revenue growth, from that experienced in preceding years, has placed substantial strain upon operating cost

ratios in an organization that for a decade has formulated plans and programs designed to accommodate higher growth rates. Accordingly, with the sharp change in growth momentum experienced during 1977, we are pleased that the combined effect of gross margins and operating expenses on a consolidated basis has resulted in a deterioration of only 12/100ths of 1% in our operating ratio. The major adverse impact upon the income statement, however, is the increased interest expense associated with our capital expenditures program, both for retail store and distribution capacity additions. At year end, net fixed assets were some \$40-million higher than at the end of

J. D. Muncaster  
President and  
Chief Executive  
Officer





## Officers of the Company

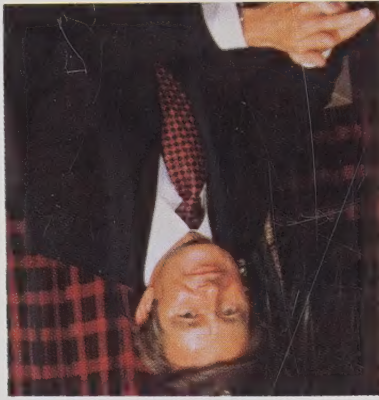
**D. E. BROWN**, President,  
Romay Automotive Limited,  
Ottawa, Canada  
A Canadian Tire Associate Store  
Owner



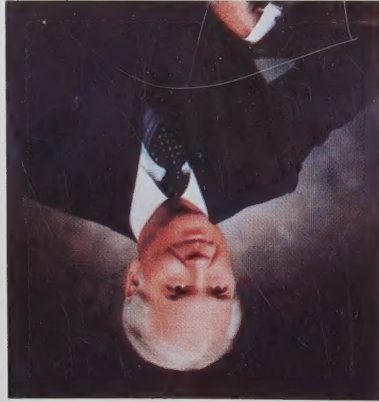
*Missing from photos:*  
**D. G. BILLES**, Director  
President, Performance Engineering,  
Thornhill, Canada

## Board of Directors

**R. J. HOBBS**, Vice-President  
President, Cantire Realty and  
Construction



**A. E. BARRON**, Chairman  
of the Board  
President, Canadian General  
Investments, Limited



**A. E. BARRON**, Chairman of the Board  
**S. J. BOCHEN**, Vice-President, Personnel  
**W. R. DAWSON**, Vice-President, Marketing  
**P. B. EDMONSON**, Vice-President,  
Dealer Relations

**R. LAW**, Q.C., Secretary  
and General Counsel  
Partner, Blackwell, Law,  
Treadgold & Armstrong,  
Barristers and Solicitors

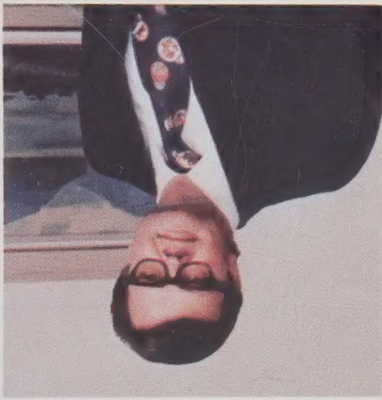


**A. D. BILLES**, President, Bilco  
Tire Limited, Toronto, Canada  
A Canadian Tire Associate Store  
Owner

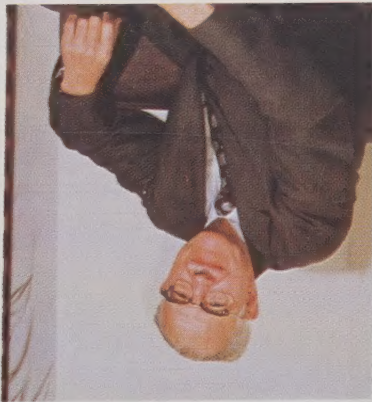


**R. J. HOBBS**, Vice-President and  
President, Cantire Realty and Construction  
**J. W. KRON**, Vice-President, Distribution  
**R. LAW**, Secretary and General Counsel  
**A. B. MALCOLM**, Vice-President,  
Petroleum Marketing

**J. D. MUNCASTER**, President  
and Chief Executive Officer



**A. J. BILLES**, Past-President  
of the Company

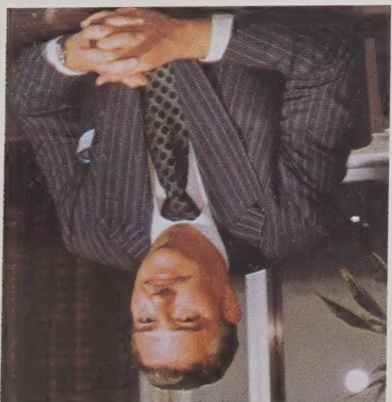


**J. D. MUNCASTER**, President and  
Chief Executive Officer  
**F. Y. SASAKI**, Vice-President, Finance  
and Treasurer  
**C. D. SMITH**, Assistant Treasurer

**A. L. SHERRING**, C.A.,  
Executive, National Trust  
Company, Limited,  
Toronto, Canada



**A. W. BILLES**, President,  
839 Yonge Main Store Limited,  
Toronto, Canada  
A Canadian Tire Associate Store  
Owner







1977 at a glance

2017 Annual		2016 Annual		
Annual Increase	2017	2016	2015	
				(Dollars in thousands, except per share figures)
				Gross operating revenue.....
5.0%	\$683,684	\$718,114	\$690,750	Net income.....
2.0%	\$ 28,920	\$ 29,490	\$ 28,750	* Net income per share.....
0.8%	\$2.57	\$2.59	\$2.57	Dividends.....
12.1%	\$ 5,175	\$ 5,800	\$ 5,175	* Dividend per share.....
10.9%	46 cents	51 cents	46 cents	Working capital.....
27.9%	\$112,088	\$143,383	\$112,088	Ratio of current assets to current liabilities ..
	1.85	2.07	1.85	Capital expenditures.....
18.2%	\$ 45,544	\$ 53,847	\$ 45,544	Shareholders' equity.....
14.4%	\$194,813	\$222,803	\$194,813	* Shareholders' equity per share.....
13.1%	\$17.32	\$19.59	\$17.32	

\*Combined Class A and common—based on weighted averages (1977 — 11,373,000 shares, 1976 — 11,250,000 shares)

Contents:	
1	Board of Directors and Officers of the Company
2	Letter to the Shareholders
4 to 7	Year-end review of operations and activities
8 and 9	Consolidated Financial Statements
10 and 11	Notes to the Consolidated Financial Statements
14 and 15	Canadian Tire Acceptance Limited Financial Statements
16	10-Year Comparative Summary

Registrar & Transfer Agent  
National Trust Company, Limited,  
Toronto, Montreal & Calgary

Solicitors  
Blackwell, Law, Treadgold & Armstrong

Bankers  
Canadian Imperial Bank of Commerce

The Toronto-Dominion Bank  
Chicago City Bank and Trust Company

Auditors

Deloitte, Haskins & Sells, Chartered Accountants

Stores at year-end		1977	1976
Ontario	178	177	
Quebec	71	68	
Nova Scotia	19	19	
New Brunswick	13	12	
Manitoba	9	9	
Saskatchewan	9	7	
Newfoundland	9	6	
Alberta	4	3	
Prince Edward Is.	2	2	
<b>Total</b>	<b>314</b>	<b>303</b>	



# ANNUAL REPORT

# 1977

**CANADIAN TIRE**  
CORPORATION, LIMITED

